

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

**Estágio na Unlimited Group: A Qualidade do Serviço
em Clubes de Futebol**

Relatório de Estágio Apresentado com Vista à Obtenção do
Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri

Doutor Nuno Miguel da Silva Januário
Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia
Doutor Thiago e Oliveira Santos

**Emanuel José Inácio Matias
2020**

Agradecimentos

À Unlimited Group e coorientador Dr. Rogério Martinho, pela oportunidade e pela incansável transmissão de conhecimentos que foram imprescindíveis para a conclusão do relatório de estágio.

À Professora Doutora Laurianne Carvalho, que mostrou a direção e definiu linhas na fase inicial do trabalho de estágio e contribuiu substancialmente para a sua conclusão.

Ao Professor Doutor Thiago Santos, pelo fundamental apoio e direção na fase final do relatório, mostrando-se sempre disponível para ajudar.

Aos pais, que tiveram uma enorme paciência e foram sempre assíduos ao longo do percurso académico.

À Maria João, a irmã, pela força que transmitiu nos momentos mais desgastantes.

À avó Dores que, apesar de já não estar fisicamente, foi das pessoas que mais me apoiou no início do percurso académico.

À restante família, pela união e por me terem transmitido valores essenciais para todo o percurso.

À Catarina, a namorada, por me inculir um espírito de resiliência e não me deixar cair em momentos mais desgastantes.

À amiga Carla pela disponibilidade e objetividade ao longo do trabalho de estágio, ajudando a manter foco.

Ao amigo João, pela energia contagiante, imprescindível para todo o processo.

Ao amigo Bernardo, uma das melhores pessoas que conheci na minha vida e que se mostrou sempre presente.

A todos, Muito Obrigado!

“Aqueles que passam por nós não vão sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.” - Antoine de Saint-Exupéry

Índice

Agradecimentos	I
Índice	II
Índice de Figuras	IV
Índice de Tabelas	V
Lista de Abreviaturas	VI
Resumo	VII
Abstract.....	VIII
1. Introdução	1
1.1. Caracterização Geral do Estágio	1
1.2. Finalidade e Estrutura do Relatório.....	3
2. Enquadramento da Prática Profissional.....	4
2.1. Macro-contexto	4
2.1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos	4
2.1.2. Stakeholders	4
2.1.3. Qualidade e Satisfação.....	6
2.2. Contexto Legal	7
2.2.1. Associações.....	7
2.2.2. Organização Com Fins Lucrativos	8
2.3. Contexto Institucional.....	9
2.4. Contexto de Natureza Funcional.....	11
3. Realização da Prática Profissional	13
3.1. Conceção	13
3.2. Questões Essenciais.....	14
3.3. Problemas em Estudo nas Áreas de Desempenho.....	15
3.4. Atividades, Tarefas e Ações	16

3.4.1. Tarefas Operacionais.....	16
3.4.2. Tarefas Estratégicas	17
3.4.3. Análise SWOT	18
3.4.4. Avaliação da Qualidade do Serviço – Metodologia.....	21
3.5. Dificuldades e Resoluções.....	22
3.5.1. Angariação de Atletas.....	22
3.5.2. Elaboração do Dossier Técnico	22
3.5.3. Preenchimento dos Questionários	23
3.6. Estratégias ou Atividades de Formação Propostas.....	24
3.7. Sistema de Avaliação e Controlo do Trabalho Desenvolvido.....	25
4. Conclusão, Síntese Geral e Perspetivas Para o Futuro	26
4.1. Principais Conclusões.....	26
4.2. Análise dos Efeitos e das Consequências da Intervenção Realizada	27
4.3. Avaliação da Qualidade do Serviço - Resultados	28
4.3.1. CMF Janitas.....	28
4.3.2. CMF Fonte Grada.....	34
4.3.3. CMF Arneiros.....	38
4.3.4. CMF Matacães.....	43
4.4. Avaliação da Qualidade do Serviço - Discussão.....	46
4.6. Apresentação das Limitações	47
4.7. Perspetivas Futuras e Sugestões	47
5. Referências	49
6. Anexos	53

Índice de Figuras

Figura 1: Plano anual de trabalho	2
Figura 2: Escritório da Unlimited Group	10
Figura 3: Mapa do concelho de Torres Vedras	10
Figura 4: Mapa de associações em Torres Vedras	11
Figura 5: Pontos de interesse onde foram feitas ações de angariação	18
Figura 6: Análise SWOT	19
Figura 7: Escalão onde joga o seu educando – CMF Janitas	29
Figura 8: Motivações da escolha do CMF Janitas.....	29
Figura 9: Habilitações académicas – CMF Janitas.....	30
Figura 10: Escalão competitivo – CMF Janitas	31
Figura 11: Nível competitivo – CMF Janitas	31
Figura 12: Tempo que pratica a modalidade – CMF Janitas.....	31
Figura 13: Profissão – CMF Fonte Grada	34
Figura 14: Tempo que pratica a modalidade – CMF Fonte Grada	35
Figura 15: Profissão – CMF Arneiros	38
Figura 16: Habilitações académicas – CMF Arneiros.....	38
Figura 17: Motivações da escolha do CMF Arneiros.....	39
Figura 18: Habilitações académicas – CMF Arneiros.....	39
Figura 19: Escalão competitivo – CMF Arneiros	40
Figura 20: Tempo no clube – CMF Arneiros.....	40
Figura 21: Habilitações académicas – CMF Matacães	43
Figura 22: Profissão – CMF Matacães	43
Figura 23: Motivações da escolha do CMF Matacães.....	44
Figura 24: Escalão competitivo – CMF Matacães	44

Índice de Tabelas

Tabela 1: Qualidade do serviço CMF Janitas.....	32
Tabela 2: Qualidade do serviço CMF Fonte Grada	36
Tabela 3: Qualidade do serviço CMF Arneiros.....	41
Tabela 4: Qualidade do serviço CMF Matacões.....	45

Lista de Abreviaturas

AFL – Associação de Futebol de Lisboa

CMF – Centro Mini Futebol

CMTV – Câmara Municipal de Torres Vedras

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

SWOT - Strengths Weaknesses Opportunities and Threats

Resumo

O presente relatório de estágio surge no âmbito do estágio curricular do 2º ano de Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, realizado entre os meses de fevereiro e junho, com o objetivo de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e dos diversos conteúdos das disciplinas que nele continham. Nesse estágio foram fundamentalmente exercidas funções de gestão no Centro Mini Futebol, que por sua vez orienta vários clubes de futebol nos escalões de formação. A combinação e articulação de um conjunto de tarefas operacionais e de tarefas estratégicas torna-se fundamental para que o bom funcionamento de uma organização desta natureza possa ser garantido. Outro dos aspetos fundamentais é ter a perceção exata do funcionamento da organização. Dessa forma, foi elaborada uma análise da qualidade do serviço e da satisfação dos principais *stakeholders* envolvidos com a organização. Este estudo foi feito através da aplicação de um questionário aos dois principais *stakeholders* dos quatro clubes onde foi realizado todo o trabalho de estágio, bem como a análise dos resultados e a consequente discussão dos mesmos. Os resultados obtidos permitiram, de forma exploratória, perceber estratégias que auxiliam no melhoramento da qualidade do serviço dos clubes desportivos.

PALAVRAS-CHAVE: DESPORTO, GESTÃO DE DESPORTO, FUTEBOL DE FORMAÇÃO, TAREFAS, ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS, ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, *STAKEHOLDERS*, SATISFAÇÃO, QUALIDADE, TORRES VEDRAS.

Abstract

This internship report comes within the scope of the curricular internship of the 2nd year of Master in Sport Management at the Faculty of Human Kinetics at the University of Lisbon, carried out between the months of February and June, with the objective of putting into practice the knowledge acquired during the throughout the course and the diverse contents of the subjects it contained. At this internship, management functions were fundamentally exercised at the Centro Mini Futebol, which in turn guides various football clubs in the formation levels. The combination and articulation of a set of operational tasks and strategic tasks becomes essential so that the smooth functioning of an organization of this nature can be guaranteed. Another of the fundamental aspects is to have an accurate perception of how the organization works. Thus, an analysis of the quality of service and satisfaction of the main stakeholders involved with the organization was prepared. This study was done through the application of a questionnaire to the two main stakeholders of the four clubs where all the internship work was carried out, as well as the analysis of the results and the consequent discussion of them. The obtained results allowed to perceive strategies to improve the service quality of sports clubs.

KEY-WORDS: SPORT, SPORTS MANAGMENT, FOOTBALL FORMATION, TASKS, SPORTS ORGANIZATIONS, NONPROFIT ORGANIZATIONS, STAKEHOLDERS, SATISFACTION, QUALITY, TORRES VEDRAS.

1. Introdução

Com a recorrente consciencialização para o aumento da prática do Desporto e atividade física na sociedade, houve um melhoramento das políticas e da especialização da organização do desporto em Portugal. No âmbito do que foi referido anteriormente, surge assim gestão do desporto, que emerge da junção entre as ciências do desporto e as ciências da gestão, que visa organizar o desporto de uma forma geral atuando em áreas como: o marketing, instalações desportivas, gestão de programas e atividades, tanto no setor público como no setor privado.

É neste contexto organizacional e da gestão do desporto que surgem particularidades que devem ser analisadas pelos gestores de desporto de forma a conseguirem a sustentabilidade dessas organizações, tal como a forma com que os *stakeholders* interagem entre si dentro da organização (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014) bem como a forma com que a qualidade do serviço dessas organizações afeta a relação dos *stakeholders* com a própria organização (Freeman, 1984).

É no Centro Mini Futebol (CMF), uma marca que presta serviços a clubes de futebol, onde irá ser analisada a relação dos *stakeholders* com o serviço dos mesmos clubes, para assim tentar perceber de que forma é que isso coloca em causa os objetivos organizacionais dos mesmos.

1.1. Caracterização Geral do Estágio

O estágio curricular foi proposto à Unlimited Group, uma empresa que detém várias marcas no ramo desportivo incluindo a marca do CMF, onde foi a base de todo o trabalho de estágio juntamente com a Faculdade de Motricidade Humana (FMH), elaborando-se assim um protocolo de estágio. Todo o processo de estágio foi seguido e acompanhado por um orientador da FMH e pelo gerente da Unlimited Group.

Face à conjuntura atual, é cada vez mais fundamental as organizações sem fins lucrativos fazerem a gestão dos seus recursos de uma forma mais sustentável,

assim devem desenvolver um conjunto de estratégias de forma a garantirem a sua sustentabilidade. Desta forma, cabe ao gestor de desporto o papel fundamental de gerir da melhor maneira os meios à disposição criando medidas para atrair novos recursos para que a organização consiga atingir os seus objetivos a curto, médio e longo prazo.

Os objetivos desta unidade curricular foram divididos em objetivos gerais e específicos estando as tarefas devidamente identificadas e estruturadas no plano anual de trabalho, como mostra a Figura 1.

	Março	Abril	Maio	Junho
1				
2				
3				
4				
5				
6				

- 1- Elaboração do relatório de estágio
- 2- Reuniões com treinadores, encarregados de educação e atletas
- 3- Certificação das entidades formadoras
- 4- Inscrições de atletas
- 5- Aplicação dos questionários e avaliação dos resultados
- 6- Angariação de atletas

Figura 1: Plano anual de trabalho

Assim na área da gestão e organização do desporto, tendo em conta o estágio efetuado, os **objetivos gerais** centram-se:

- Na consolidação de competências técnicas, científicas, relacionais e organizacionais necessárias ao desempenho dos processos de gestão organizacional;

- Em adquirir e melhorar competências de conhecimento científico com vista a auxiliar as tomadas de decisão estratégica da instituição acolhedora.
- Obter experiência profissional direcionada para a gestão do futebol de formação, gestão e logística.

No que se refere aos **objetivos específicos**, estes centram-se em:

- Reunir documentos para a inscrição dos jogadores e submetê-los na plataforma SCORE, uma plataforma online da Associação Futebol Lisboa (AFL) que visa inscrever atletas;
- Gerir o processo de certificação das entidades formadoras com vista a atingir o nível de 2 estrelas;
- Realizar uma análise sobre a satisfação da qualidade do serviço na ótica dos atletas e encarregados de educação de cada clube;

1.2. Finalidade e Estrutura do Relatório

O presente relatório de estágio surge no âmbito do estágio curricular do 2º ano de Mestrado da FMH da Universidade de Lisboa, realizado entre os meses de fevereiro e junho. Nesse estágio foram fundamentalmente exercidas funções de gestão no CMF que por sua vez orienta vários clubes de futebol nos escalões de formação.

O relatório divide-se em quatro capítulos, no primeiro surge uma revisão do estado do conhecimento e a sua ligação com a caracterização do estágio.

No segundo está contemplado o enquadramento da prática profissional na literatura, ligando-a sempre ao contexto de estágio.

No terceiro capítulo encontra-se descrito todas as tarefas realizadas, bem como a natureza, dificuldades e soluções das mesmas.

Por fim, no quarto capítulo surge a análise dos resultados do trabalho de investigação realizado, bem como a reflexão crítica do trabalho efetuado e do próprio estágio.

2. Enquadramento da Prática Profissional

2.1. Macro-contexto

2.1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos

Face aos problemas atuais, como a obesidade, o sedentarismo e a pouca prática de atividade física é, cada vez mais, importante ter uma visão focada no desenvolvimento das organizações desportivas.

De acordo com Severson e Moorman (2019), Miragaia, Ferreira e Ratten (2017) e Hoye e Doherty (2011) estas organizações têm um papel fundamental na sociedade atual, pois permitem gerar oportunidades de acesso ao desporto, recreação, lazer e um envolvimento positivo de toda a população.

Miragaia, Brito e Ferreira (2016) e Kirk e Nolan (2010) referem que a designação “organizações sem fins lucrativos” não significa realmente que estas organizações devem abdicar de ter os seus lucros, pelo contrário devem ter lucros para dependerem menos das contribuições e apoios governamentais, para assim serem mais eficientes e sustentáveis. Cabe assim ao gestor de desporto planear e definir um plano estratégico de modo a aumentar os seus recursos (Miragaia, Brito & Ferreira, 2016) para que estas organizações sejam mais eficientes e autossustentáveis (Miragaia, Ferreira & Ratten, 2017). Planeamento estratégico, esse, é por vezes condicionado na sua missão, objetivos e pressões dos *stakeholders* (Miragaia, Brito & Ferreira 2016).

2.1.2. Stakeholders

Freeman e Reed (1983) começam a definir o termo *stakeholders* em dois contextos distintos, o primeiro refere que os *stakeholders* são todos aqueles que afetam ou são afetados pelo processo da obtenção dos objetivos das organizações. Já a segunda definição refere-se a *stakeholders* como indivíduos ou grupos que criam dependência pela organização e são essenciais para a sua sustentabilidade. Clarkson (1995) refere-se a *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm algum

tipo de interesse e direitos na organização e nas suas atividades. Estes são todos os intervenientes das organizações.

Segundo Miragaia, Brito e Ferreira (2016) as organizações sem fins lucrativos enfrentam grandes desafios no que diz respeito a atrair recursos humanos, recursos financeiros, na gestão das suas infraestruturas e na gestão das relações com os seus *stakeholders*. Os mesmos autores referem ainda que na maioria das vezes as medidas de gestão tomadas pelos gestores deste tipo de organizações são focadas principalmente na sobrevivência da organização invés do seu crescimento, nesse sentido é necessário planejar e definir um plano estratégico (Thibault, Slack & Hinings, 1993).

Os *stakeholders* são também muito importantes na captação de recursos financeiros das organizações (Miragaia, Ferreira & Ratten, 2017). No caso das organizações sem fins lucrativos, onde existe um maior défice nas contribuições e na captação de recursos financeiros, a importância da relação entre a organização sem fins lucrativos e os seus *stakeholders* ainda é maior. No entanto Walters (2011) e Miragaia, Ferreira e Ratten (2017) referem que a maioria das tomadas de decisão pelos clubes apenas consideram fatores comerciais e ignoram por vezes as opiniões dos *stakeholders*, o que contraria a abordagem estabelecida na literatura. Segundo o estudo feito por Miragaia, Ferreira e Carreira (2014) é necessário haver uma coordenação entre a organização e os *stakeholders* internos e externos, estes devem ser corretamente identificados para que o gestor consiga priorizar a sua tomada de decisão em situações de conflito de interesse. Como tal, é fundamental ter em conta a relação organização-*stakeholders* pois estes são fulcrais na vida organizacional.

Winand, Claessens, Thibaut e Scheerder (2014) referem no seu estudo que a performance das organizações sem fins lucrativos está interrelacionada com a eficiência e a eficácia da mesma. Segundo o mesmo autor existem várias dimensões da performance (aquisição de recursos financeiros, atmosfera interna, operação organizacional, independência financeira...) e estas devem ser analisadas separadamente. Essa eficiência e eficácia não só permitem atingir os objetivos propostos pela organização como se traduzem também na satisfação dos *stakeholders*. Essa satisfação é categorizada em 3 dimensões, a dimensão dos

inputs da organização onde os *stakeholders* dão grande importância aos recursos financeiros, humanos e físicos (instalações/infraestruturas). A dimensão do processo dos *outputs* onde os *stakeholders* destacam a comunicação, a partilha da informação, as relações entre organização e parceiros e o ambiente organizacional. Por último, a dimensão dos *outputs*, onde existe uma clara preocupação com os resultados obtidos, como na educação, nos resultados financeiros, competitivos, sociais, recreação, etc. O autor defende assim que através dos recursos existentes, o processo usado para atingir os objetivos e a concretização dos mesmos reflete-se na satisfação e entusiasmo dos *stakeholders*.

2.1.3. Qualidade e Satisfação

De acordo com Baker, Jordan e Funk (2018) a satisfação é o nível de prazer que um produto ou serviço oferece ao consumidor do mesmo, relacionando ainda o seu nível de consumo. No ambiente organizacional é importante o foco e análise da satisfação por parte do consumidor pois, como refere o estudo, existe uma grande quantidade de consequências positivas associadas à satisfação do consumidor, tais como: aumento da retenção, aumento do consumo, aumento da lealdade do consumidor e também é vista como uma estratégia de marketing “boca a boca” em que o próprio consumidor promove o serviço, o produto ou organização a terceiros.

O foco na satisfação do consumidor é visto como uma forma das organizações alcançarem os seus objetivos estratégicos e financeiros. Esta satisfação do consumidor e do seu comportamento de consumo está associada à qualidade que a organização oferece no seu serviço ou produto (Tsuji, Bennet & Zhang, 2007). O estudo de Zeithaml, Bitner, Gremler e Pandit (2000) refere a qualidade do serviço como a opinião global sobre a superioridade do próprio serviço. De acordo com Biscaia, Correia, Yoshida, Rosado e Marôco (2013) o estudo da qualidade do serviço nas organizações desportivas é visto como uma forma das organizações obterem os seus lucros e serem sustentáveis.

O mesmo autor refere ainda que na literatura existem alguns modelos que visam mensurar a qualidade do serviço, no entanto existem dois modelos que são

a base e orientam a criação de outros. O modelo SERVQUAL é baseado na diferença entre a expectativa e a percepção da qualidade do serviço, por parte do consumidor, no qual surgem várias dimensões: aspetos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. O outro modelo é baseado no estudo de Grönroos (1988), que tem por base duas dimensões, uma consiste na avaliação da qualidade funcional (percepções dos consumidores sobre as suas interações com prestadores de serviços) e a outra na qualidade técnica do serviço (resultado do desempenho do serviço).

No âmbito das organizações que se concentram apenas nos programas de formação existe uma grande necessidade de se estreitar uma relação entre a instituição e os *stakeholders*, nomeadamente devido à fase de desenvolvimento pela qual estes jovens estão a passar, pois só assim a instituição consegue não só fazer um correto recrutamento e angariação, mas também a retenção destes jovens. Por essa razão é necessário entender-se não só o nível de satisfação dos jovens atletas e treinadores, mas também dos seus encarregados de educação que como referem Watchman e Spencer-Cavaliere (2017) são estes que têm um poder de decisão tremendo na escolha destas organizações para o seu educando.

2.2. Contexto Legal

O estágio foi acordado entre a FMH e a Unlimited Group que detém a marca do CMF onde foi o foco de todo o trabalho de estágio. Como referido anteriormente, o protocolo surge no âmbito de uma organização com fins lucrativos (empresa) que presta serviços a organizações sem fins lucrativos (associações) e para compreender o contexto legal é importante uma análise destas duas realidades.

2.2.1. Associações

Segundo a Constituição da República Portuguesa, os cidadãos têm o direito de se associarem livremente, contudo as associações são proibidas de promover atos de violência ou outros fins contrários àqueles consagrados na lei penal.

O associativismo é visto assim como uma forma de organização dos cidadãos em volta de interesses e objetivos comuns, promovendo cooperação para alcançá-los. A constituição de uma associação desportiva exige o mínimo de três pessoas que partilhem dos mesmos objetivos e interesses, estas dividem-se em duas distinções, uma associação desportiva em que o seu funcionamento é regulado de maneira informal, sendo os associados responsáveis pelos seus atos (associação desportiva sem personalidade jurídica) e um funcionamento de modo formal (associação desportiva com personalidade jurídica) como está previsto no artigo 195.º, n.1º e seguintes do código civil e que se aplica às associações no âmbito do trabalho de estágio.

Este tipo de associação é composto por órgãos para que o seu funcionamento seja organizado e cumpra com todas as normas legais previstas. O órgão mais importante nas associações desportivas é a assembleia geral, neste órgão é onde existe o espaço para que todos os associados se possam expressar e decidir através de votos a vida e o rumo organizacional da associação. A direção funciona normalmente com um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro, um secretário e dois vogais, este órgão é de natureza executiva comprometendo-se na gestão da associação. Por último, o conselho fiscal trata-se de um órgão fiscalizador que tem como principal objetivo verificar o cumprimento dos estatutos da organização e da lei em vigor.

Além deste tipo de organizações terem uma natureza em que os seus lucros não são o seu principal fim, é importante fazerem uma gestão da sua receita para que exista sustentabilidade organizacional. Assim, existem algumas fontes de financiamento a destacar neste tipo de associações tais como: quotas pagas pelos associados, participações dos associados relativas a atividades desenvolvidas pela associação, rendimentos próprios, doações e subsídios da administração pública.

2.2.2. Organização Com Fins Lucrativos

A forma jurídica das organizações com fins lucrativos está dependente de diversos fatores, tais como: a maior ou menor simplicidade pretendida, quer de

estrutura quer de financiamento, os montantes dos capitais a investir e questões de confidencialidade quanto à titularidade do capital social.

As organizações com fins lucrativos com a mesma estrutura da Unlimited Group, ao dotarem de personalidade jurídica, são regulamentadas pela lei do Estado e pelo código das sociedades comerciais como refere o Artigo 1.º nº1 do código das sociedades comerciais. De acordo com o artigo 10º. nº1 os elementos que constituem a firma não podem sugerir atividades diferentes da que constitui o objeto social da empresa.

A Unlimited Group é uma sociedade por quotas composta por dois sócios em que o seu capital social é de 5000 euros, sendo que este valor está igualmente dividido pelos dois sócios.

De acordo com os registos da certidão permanente da empresa, a Unlimited Group tem como finalidade a promoção de iniciativas, eventos e serviços de qualidade no sentido do desenvolvimento do sujeito no âmbito da prática de atividades físicas e desportivas, agência de publicidade, o desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular, o desenvolvimento de atividades desportivas e recreativas, a promoção de eventos desportivos e realização de festas de aniversário, a organização de campos de férias, apoio, desenvolvimento e inovação de clubes e instituições através de *outsourcing* e consultoria.

2.3. Contexto Institucional

A sede da Unlimited Group fica no escritório no centro da cidade de Torres Vedras, este dispõe de sala de trabalho e uma sala de reuniões para que todos os assuntos das diferentes áreas relacionadas com o CMF possam ser tratados nas melhores condições.

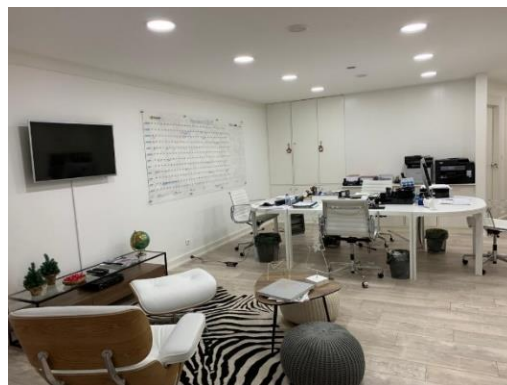


Figura 2: Escritório da Unlimited Group

Torres Vedras é um concelho com cerca de 79 201 pessoas (INE, 2013), composto por 13 freguesias.

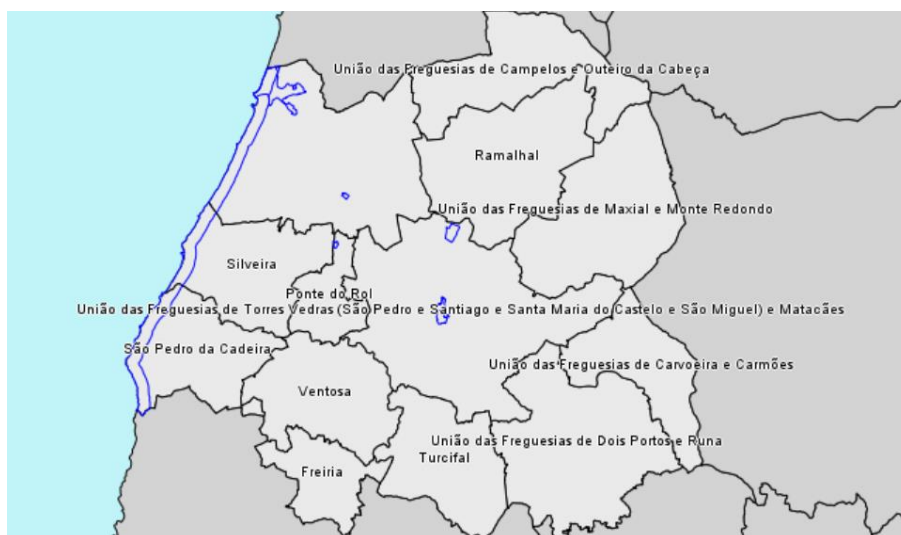


Figura 3: Mapa do concelho de Torres Vedras

De acordo com informação no site oficial da Câmara Municipal de Torres Vedras (CMTV), existe uma grande aposta do Município de Torres Vedras na criação de oportunidades e condições de modo a fomentar os bons hábitos de vida saudável para todos os cidadãos, pois é do interesse do município que haja uma prática regular de exercício físico formal e não formal de todos os cidadãos.

Deste modo, o concelho de Torres Vedras oferece um conjunto de instalações, programas e eventos, em parceria com a rede escolar, movimento associativo e demais agentes desportivos e de saúde, que visam universalizar a prática desportiva enquanto veículo educativo formativo e social.

Com uma forte ligação ao associativismo como ferramenta que promove e desenvolve a atividade física e desportiva, o concelho de Torres Vedras conta com 282 associações culturais e desportivas distribuídas pelas várias freguesias constituintes.

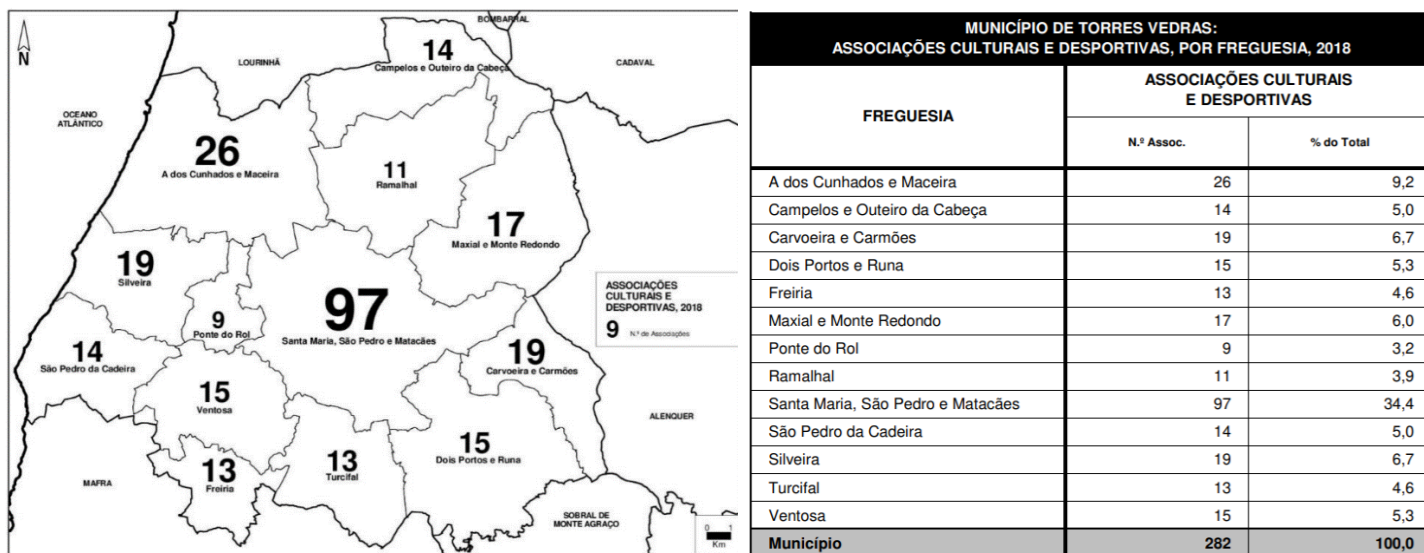


Figura 4: Mapa de associações em Torres Vedras

Relativamente ao movimento associativo que está ligado à modalidade de futebol, são 24 associações que atualmente estão ativas e gerem a sua atividade em prol desta modalidade.

2.4. Contexto de Natureza Funcional

Atualmente o CMF tem parceria com quatro organizações sem fins lucrativos (associações) sendo estas: AMCR Fonte Grada, G.D Matacães, Arneiros e AFPDC Torres Vedras. Apesar de existir um coordenador geral que orienta todos os CMF's, cada CMF tem os seus próprios recursos humanos que apoiam as diferentes áreas de apoio, incluindo um coordenador do próprio Centro.

AMRC Fonte Grada dispõe de uma equipa de infantis, composta por 11 atletas, que atualmente disputa o campeonato distrital. O clube dispõe de um campo de futebol designado por campo da tapadinha, onde a equipa anteriormente

referida realiza os seus treinos e os jogos em casa. Existe um treinador que suporta também a área de coordenação do centro da AMRC Fonte Grada e um massagista que acompanha os treinos e os jogos em casa.

Atualmente os Arneiros têm 3 equipas da responsabilidade do CMF. A equipa de traquinas é composta por 12 jogadores e 2 treinadores, a equipa de benjamins conta com 11 atletas e 1 treinador e os infantis 18 jogadores e 1 treinador, que acumula funções com a parte da coordenação do centro dos Arneiros. Todas estas equipas competem no campeonato organizado pela CMTV.

A equipa do G.D Matacães conta com 3 equipas (traquinas, benjamins e infantis) com 30 atletas e 3 treinadores no seu todo. As equipas competem também no campeonato municipal. O clube dispõe também um campo de futebol em Matacães onde, normalmente, as equipas treinam e jogam.

A AFPDC Torres Vedras é neste momento o clube mais desenvolvido no CMF. O clube tem 8 equipas que vão desde os petizes aos iniciados. Este CMF conta com cerca de 100 jovens atletas que competem os campeonatos municipais e distritais. No âmbito dos recursos humanos o clube dispõe de 6 treinadores, 1 administrativo e um fisioterapeuta. O clube partilha as instalações desportivas com a Escola Secundária da Madeira Torres, nomeadamente o campo de futebol e os balneários. O clube conta ainda com um escritório, uma sala de arrumações do material e um bar.

3. Realização da Prática Profissional

3.1. Conceção

O CMF é um projeto da Unlimited Group, que suporta e ajuda organizações sem fins lucrativos a conseguirem ter os seus projetos desportivos em atividade, principalmente na modalidade de futebol.

Este trabalho de apoio às organizações sem fins lucrativos realizado pelo CMF engloba as seguintes áreas: gestão financeira, gestão das infraestruturas, plano de desenvolvimento, treino, logística, marketing e publicidade.

O Programa do CMF foi desenhado com a finalidade primária de ir ao encontro das necessidades das crianças entre os 4 e os 14 anos de idade, promovendo oportunidades para que todas participem com sucesso e evoluam a níveis apropriados com as suas capacidades e escolhas.

Para ser possível atingir este objetivo é imperativo modificar as características do jogo de forma a este se adaptar às características e necessidades da criança, contribuindo para uma correta introdução ao futebol, sem este perder a sua essência, e por fim, mas não menos importante, contribuir para elevar os níveis de prática de atividade física e desportiva dos jovens.

Nesta lógica o CMF definiu como sua missão: promover o desenvolvimento do futebol no concelho de Torres Vedras de forma sustentada com uma equipa que aposta na excelência, segundo três grandes eixos de intervenção estratégica: a educação e desenvolvimento da personalidade da criança, a formação desportiva e a promoção da saúde.

Quanto à sua visão, o CMF pretende ser uma referência na modalidade de futebol ao nível da formação desportiva de jovens atletas, criando todos os escalões de formação até 2022.

O Programa acredita e assume como princípios essenciais os seguintes valores: Superação, Humildade, Criatividade, Equipa, Desafios, Respeito e Empenho. Estes são os valores fundamentais para atingir o SUCESSO.

O grande motivo desta organização ter sido proposta pelo estagiário deve-se ao mesmo ser já funcionário da organização, estando assim comprometido com todos os objetivos e missões da organização. Sendo que estes se enquadram com os objetivos gerais da unidade curricular do estágio, bem como com os objetivos pessoais do mesmo.

Desta forma o estagiário explorou algumas ferramentas e conhecimentos do Mestrado de Gestão do Desporto bem como da unidade curricular de estágio, com o objetivo de alavancar todo o seu trabalho e papel na organização.

3.2. *Questões Essenciais*

Um dos grandes objetivos da organização, tal como referido anteriormente, é necessariamente, ter em atividade todos os escalões de formação até 2022. Além deste objetivo envolver algumas condicionantes, uma das principais centra-se na retenção e angariação de atletas.

Apesar de existirem várias áreas para angariar e reter atletas, o estagiário entendeu seguir a linha da qualidade do serviço da própria organização, e a satisfação de dois dos principais *stakeholders* da organização – os atletas e os encarregados de educação.

Nesta visão surgem várias questões essenciais que visam ser clarificadas, sendo que a sua clarificação surge com o grande corpo do trabalho de estágio realizado. Essas questões foram devidamente identificadas como:

- Qual o papel dos *stakeholders* na organização?
- Qual é a perspetiva dos *stakeholders* face à qualidade do serviço dos vários clubes?
- Qual a importância da satisfação dos *stakeholders* para a tomada de decisão organizacional?

3.3. Problemas em Estudo nas Áreas de Desempenho

Existem vários estudos na literatura sobre a qualidade do serviço, como referido anteriormente, no entanto na especificidade do contexto organizacional e no âmbito do estágio, houveram algumas questões mais difíceis de compreender.

Uma das questões fundamentais que foi tida em conta foi o modelo a utilizar nos questionários. Apesar do modelo SERVQUAL ser em grande parte uma das ferramentas para avaliar a qualidade do serviço das organizações, o modelo referido não é aplicável a todos os contextos pois as suas dimensões não explicam exatamente alguns atributos técnicos e específicos desse mesmo contexto (Kang & James, 2004).

Por essa razão, houve assim uma adaptação do questionário (Alexandris & Palialia, 1999; Biscaia, Correia, Menezes, Rosado & Colaço, 2012; Yildiz & Kara, 2012; Yildiz, 2012) por apresentar um melhor ajuste às suas dimensões, ao contexto do estudo e dos resultados que se pretendiam obter.

A parceria da Unlimited Group, através da marca CMF com quatro associações sem fins lucrativos que, entre si, mostram realidades muito diferentes a vários níveis, tais como diferenças demográficas, culturais, organizacionais, condições financeiras, condições das infraestruturas e dos próprios *stakeholders* (ex.:nº de *stakeholders*, envolvimento...) pretendia outro tipo de abordagem no estudo feito.

Esta disparidade de contexto intra-organizações fez com que o estudo fosse mais específico a cada organização, no sentido de apurar a satisfação dos *stakeholders*, sendo que cada clube foi avaliado individualmente e os resultados não podem ser totalmente comparados entre os quatro clubes.

Nesse sentido foi aplicado um questionário validado para apurar essa satisfação, o qual foi adaptado de modo a enquadrar-se com o contexto uma vez que o mesmo foi aplicado aos quatro clubes. Ainda assim, surgiu o grande problema de todos os quatro clubes depararem-se com diferentes realidades entre si, o que fez com que algumas questões relativas à qualidade do serviço não fossem bem esclarecedoras em alguns pontos de cada clube, incluindo alguns pontos com mais interesse.

3.4. Atividades, Tarefas e Ações

O projeto do CMF bem como outros projetos e outras organizações da mesma tipologia obrigam a que sejam realizadas tarefas em várias áreas da organização, de forma a que essas sejam otimizadas e acrescentem valor à organização, garantido a sustentabilidade da mesma.

Desta forma a participação e a intervenção nas tarefas no CMF divide-se em 2 áreas distintas: as tarefas de foco operacional e tarefas estratégicas.

3.4.1. Tarefas Operacionais

As tarefas operacionais são mais práticas e objetivas, tal como Ansoff (1965) refere, estas centram-se no processo e têm como principal objetivo obter o máximo lucro da exploração corrente. Deste modo, no projeto CMF, foram desenvolvidas tarefas operacionais tais como: reunião de documentos essenciais à inscrição dos atletas na AFL, a reunião de documentos para a candidatura do CMF Janitas à certificação das entidades formadoras, reunião entre pais e reunião de treinadores.

Tal como anteriormente referido, o CMF teve como um dos seus principais objetivos para a época 2018/2019 candidatar-se à certificação das entidades formadoras com vista a obter 2 estrelas.

Esta candidatura tem como objetivo a avaliação das condições (físicas, materiais, recursos humanos, produtividade, logística, gestão, treino, dos próprios valores éticos e integridade) dadas pelas organizações desportivas aos clubes desportivos, sendo ela dividida entre 0 a 5 estrelas. Para avaliar, a entidade que avalia (Federação Portuguesa de Futebol - FPF) a organização faz uma visita às instalações e pede uma série de documentos necessários.

Deste modo, foi necessário reunir uma série de documentos tais como: regulamento interno, fotografias das instalações, dossier técnico, caracterização das equipas, entre outros. Estes documentos foram submetidos numa plataforma online da FPF para que os júris pudessem avaliar e atribuir as estrelas anteriormente referidas.

3.4.2. Tarefas Estratégicas

Já no que se refere às tarefas estratégicas, estas têm como principal objetivo a escolha dos produtos e mercados, definição de objetivos de desenvolvimento e orientações a prosseguir (Ansoff, 1965). A vertente mais estratégica das tarefas foi realizada com base na revisão de literatura onde Porter (1990) refere a importância das organizações desportivas em adotarem novas estratégias para que consigam ser autossustentáveis.

Nesse sentido e tendo em conta a realidade organizacional do CMF são necessárias novas estratégias tais como a angariação de atletas de forma a aumentar os praticantes e apurar a qualidade dos seus serviços, para se perceber em que aspetos são necessárias melhorias para que se consiga obter alguma vantagem competitiva e sustentabilidade. Tal como refere Porter (1990), uma vantagem competitiva pode ser obtida pela diferenciação do processo/produto/serviço e pela redução de custos.

De forma a angariar mais praticantes, foi proposto pelo estagiário a elaboração de *flyers*, pósters e circulares como ação de publicidade ao projeto do CMF. Esses mesmos foram entregues mediante a elaboração de uma rota com o auxílio do *google maps*, como mostra a Figura 5, que abrangesse todos os pontos de interesse (escolas, sedes de associações, juntas de freguesia, farmácias, cafés, lojas, parques desportivos...) do concelho de Torres Vedras. Para aumentar a eficácia dos resultados da angariação, o estagiário não se limitou à simples entrega dos documentos, complementando-a com uma breve apresentação dos objetivos e da missão, oferecendo uma experiência totalmente gratuita no CMF aos interessados.

FATORES INTERNOS	FORÇAS 1- Modelo próprio de desenvolvimento do futebol de formação 2- Estrutura preparada para receber grupos heterogénios de atletas 3- Competência para identificar jovens com talento 4- Recursos humanos competentes 5- Envolvimento do clube com a comunidade local	FRAQUEZAS 1- Falta de recursos por parte das associações parceiras 2- Dependência de recursos financeiros 3- Marca com pouco relevo 4- Fraca competitividade por parte das equipas
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES 1- Clubes com boas infraestruturas 2- Escolas com boas infraestruturas 3- Parcerias com Câmara, juntas de freguesia, escolas e associações 4- Cultura desportiva no concelho de Torres Vedras 5- Fraca organização da concorrência	AMEAÇAS 1- Classe social média/baixa em alguns territórios 2- Concorrência feroz 3- Instabilidade contratual com parceiros 4- População envelhecida em alguns territórios 5- Aposta na carreira desportiva invés do desenvolvimento

Figura 6: Análise SWOT

Com base nas **Forças** internas identificadas na análise SWOT encontram-se:

- A existência de um modelo de desenvolvimento do futebol de formação, com objetivos bem definidos para todos os escalões de formação;
- Uma estrutura bem preparada para receber jovens com as mais diferentes características, tal como jovens com algum tipo de deficiência física ou intelectual;
- Existência de um plano de angariação para que sejam identificados jovens com talento que possam ingressar no CMF;
- Um grande foco no envolvimento dos *stakeholders*, pois o CMF compreende a importância deste envolvimento para a sua sustentabilidade.

Com base nas **Fraquezas** internas identificadas na análise SWOT encontram-se:

- A falta de suporte dos próprios clubes ao nível de recursos humanos, instalações desportivas e materiais;

- Existe uma grande dependência de fundos financeiros dos clubes e dos próprios CMF's, o que faz com que se tenha de adaptar frequentemente algumas ideias e objetivos que possam ir ao encontro dos *stakeholders*;
- A marca CMF ainda representa pouco peso, no momento da escolha do clube, para encarregados de educação e atletas;
- Dada a aceitação de todos os jovens com as mais variadas características, alguns clubes do CMF apresentam fraco nível competitivo.

Com base nas **Oportunidades** internas identificadas na análise SWOT encontram-se:

- A existência da criação de clubes e escolas com boas infraestruturas ao nível das instalações desportivas, recursos humanos e materiais;
- A possibilidade de criação de protocolos que possam promover o projeto do CMF com entidades públicas e privadas com peso na sociedade, tal como juntas de freguesia, câmara municipal, associações e escolas;
- Existe uma cultura desportiva representativa no concelho de Torres Vedras. Os cidadãos veem a prática desportiva e da atividade física como um complemento essencial no seu dia a dia;
- Comparativamente com o CMF, a concorrência apresenta fraca organização na sua estrutura, tal como o modelo de formação, definição de objetivos, recursos humanos e materiais.

Com base nas **Ameaças** internas identificadas na análise SWOT encontram-se:

- Em territórios mais interiores do concelho, a classe social é média/baixa o que é indicativo de alguma falta de poder económico. Este indício é, por vezes, sinal de falta de recursos monetários para que o atleta se inscreva nos clubes e pague as mensalidades;
- Apesar de não serem muitos, existem clubes com marcas de grande peso na zona o que promove uma grande concentração de atletas nesses clubes e retire alguma margem ao CMF;

- O protocolo escrito com os clubes não é, por vezes, suficiente para que haja um compromisso obrigatório, fundamentalmente, no que respeita a duração do contrato que é feito;
- As localizações mais interiores do concelho de Torres Vedras apresentam uma população mais envelhecida o que faz com que haja falta de jovens que possam ingressar nos clubes locais;
- Existe um grande número de casos em que os encarregados de educação e atletas escolhem o clube de futebol com base na ideia de carreira desportiva invés de optarem em ingressar no CMF que defende valores e objetivos mais direcionados para desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

3.4.4. Avaliação da Qualidade do Serviço – Metodologia

Como complemento desta medida foi proposto pelo estagiário uma análise da qualidade aos 4 polos do CMF (CMF Arneiros, CMF Janitas, CMF Matacães e CMF Fonte Grada). O objetivo seria perceber no ponto de vista da qualidade da organização alguns pontos a melhorar, reestruturar, extinguir ou criar, de modo a garantir a satisfação dos *stakeholders* diretos, como são os casos dos praticantes e os encarregados de educação dos mesmos e como consequência garantir sustentabilidade organizacional por via da retenção e angariação de novos atletas.

Nessa medida foi idealizado a aplicação de um questionário aos dois *stakeholders* importantes na organização, os atletas e encarregados de educação, para perceber o seu ponto de vista sobre a qualidade do serviço prestado pela organização e recolher dados para análise posterior.

Os questionários estão organizados em duas partes distintas. Numa primeira parte encontra-se a caracterização da amostra, tal como a idade, o género, as habilitações, entre outras.

A segunda parte do questionário é composta por questões organizadas em cinco dimensões distintas: 1- funcionamento geral, 2- funcionamento de treinos, 3- treinadores, 4- instalações em geral, 5- balneários. O objetivo do questionário é

encontrar um perfil de resposta na perspetiva dos dois grupos analisados, em relação à qualidade do serviço prestado pelo CMF.

O tratamento dos dados foi feito com o auxílio do software Microsoft Office Excel.

3.5. Dificuldades e Resoluções

Como seria expectável, durante a unidade curricular de estágio, foram surgindo algumas dificuldades que permitem o ganho de experiência e aprendizagem com a resolução dessas mesmas adversidades.

3.5.1. Angariação de Atletas

Um dos problemas fulcrais e que afeta a sustentabilidade das organizações desportivas deste tipo é a captação e angariação de atletas, pois as receitas obtidas através da inscrição desses atletas são importantes para a sustentabilidade organizacional. Desta forma, o estagiário realizou um *brainstorming* com os treinadores e coordenadores de forma a perceber quais seriam as melhores estratégias para angariar atletas. Dentro das propostas feitas, a colocação de cartazes pelos principais pontos de interesse do concelho de Torres Vedras, bem como a ida a algumas escolas entregar *vouchers* e explicar os objetivos do projeto CMF ajudaram a trazer mais atletas para o CMF tal como referido anteriormente.

3.5.2. Elaboração do Dossier Técnico

No dossier técnico deverá estar contemplada toda a informação atualizada no decorrer da época e onde devem estar dispostos documentos tais como: procedimentos, fichas de ocorrência, fichas de atleta, unidades de treino, planeamento, plano de evacuação e fichas de treinador. Esse dossier é importante na medida em que ajuda a perceber todo o histórico do que se realiza no decorrer dos treinos e jogos. É também uma ferramenta que auxilia os técnicos e coordenadores na avaliação e autoavaliação do trabalho realizado. Apesar de existirem todas as ferramentas à disposição dos técnicos, os dossiers de treino não

estavam a ser utilizados da maneira mais correta. Com a obrigatoriedade de preencher alguns requisitos para a certificação das entidades formadoras (avaliada pela AFL e FPF), verificou-se que o dossier técnico não estava bem organizado. Posto isto, houve a necessidade de organizar uma reunião por parte do estagiário e do gerente com a presença de todos os técnicos, com o intuito de reforçar o correto uso do dossier. Este passou a ser preenchido e organizado corretamente com a devida fiscalização frequente por parte do coordenador.

3.5.3. *Preenchimento dos Questionários*

No trabalho de investigação onde o estagiário elaborou os questionários, para perceber a qualidade do serviço de cada polo do CMF, houve alguma dificuldade na entrega, recebimento e correto preenchimento dos mesmos a todos os *stakeholders* envolvidos. Essas dificuldades estão relacionadas com:

- Falta dos atletas ao treino quando os questionários foram entregues;
- Falta dos encarregados de educação ao treino quando os questionários foram entregues;
- Falta de interesse no estudo realizado por parte dos *stakeholders*;
- Preenchimento dos questionários com falta de objetividade e interesse fizeram que muitos deles fossem mal preenchidos.

Apesar de outras dificuldades de rotina que foram, normalmente, aparecendo, as descritas anteriormente foram as que tiveram mais peso durante o decorrer do estágio.

3.6. Estratégias ou Atividades de Formação Propostas

O desenvolvimento das organizações está muitas vezes associado a uma adaptação constante ao longo do tempo, assim é necessário definir e redefinir pontos, tarefas e estratégias.

Neste sentido e ao longo do tempo de estágio foram feitas duas reuniões importantes no ponto de vista da orientação dos principais *stakeholders* no envolvimento dos objetivos da organização. Assim, foi proposta uma reunião aos encarregados de educação de cada clube onde foram discutidos alguns pontos:

- Missão do CMF
- Visão do CMF
- Objetivos do CMF
- Aspetos de funcionamento dos treinos e jogos (transporte, horários e logística)
- Plano alimentar e de exercício físico
- Código de conduta dos encarregados de educação

Tal reunião permitiu, aos encarregados de educação, conhecer o trabalho feito pelo CMF, bem como a intervenção dos mesmos no esclarecimento de algumas dúvidas.

De modo a orientar os treinadores e técnicos que fazem parte do CMF, foi planificada uma reunião formativa interna onde foram debatidos vários pontos essenciais para o funcionamento da organização, integrando assim todos os técnicos e treinadores com as ideias da organização. Os pontos debatidos na reunião foram:

- Missão do CMF
- Visão do CMF
- Objetivos do CMF
- Aspetos de funcionamento dos treinos e jogos (transporte, horários e logística, tipo de treino, questões pedagógicas)
- Código de conduta dos treinadores

- Ficha de avaliação dos treinadores
- Informações sobre os requisitos mínimos da certificação das entidades formadoras

Esse tipo de reunião de formação é importante para atualizarem os *stakeholders* e conectá-los às ideias da organização. O trabalho do estagiário nesse processo foi orientar e esclarecer algumas dúvidas que foram surgindo por parte dos intervenientes.

3.7. Sistema de Avaliação e Controlo do Trabalho Desenvolvido

Uma das formas de avaliação e controlo do trabalho do estagiário desenvolvidas foram as reuniões diárias com o gerente da Unlimited Group onde esse traçou e orientou o planeamento diário e semanal das tarefas a cumprir, dando o *feedback* posterior.

De forma a compreender o rumo e o ponto da situação da organização, o estagiário elaborou uma análise SWOT de forma a perceber e a identificar o posicionamento da própria organização. Essa análise permite, numa ótica mais interna, perceber os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades face à concorrência que existe.

Essa análise vem, não só, controlar e avaliar as condições da organização, mas também, servir de complemento à análise da satisfação da qualidade dos *stakeholders*, permitindo perceber o funcionamento do clube quanto à sua qualidade numa ótica dos *stakeholders* externos (pais, atletas) e dos *stakeholders* internos (gerente e estagiário).

4. Conclusão, Síntese Geral e Perspetivas Para o Futuro

4.1. Principais Conclusões

O estágio curricular, realizado na Unlimited Group, mais propriamente no projeto do CMF, permitiram não só uma aprendizagem e aplicação prática de conhecimentos, como também conviver com realidades e métodos de trabalho diversificados, desenvolvendo e aproveitando as ferramentas aprendidas durante o curso de gestão de desporto para desenvolver trabalho técnico, científico e relacional.

Relativamente ao estudo feito sobre a qualidade do serviço na ótica dos principais *stakeholders* dos vários CMF's, foi possível perceber que, por mais que exista um plano traçado por parte do projeto CMF, é necessário dar foco às especificidades de cada *stakeholder* e clube onde se encontra o projeto.

A pouca qualidade das infraestruturas poderá reduzir a motivação da prática desportiva dos praticantes (Davydova, Fagina, Vashlyeva & Volovik, 2019). De acordo com o estudo de Hallmann, Wicker, Breuer e Schönherr (2012), o investimento em infraestruturas desportivas é fundamental para que haja um aumento de praticantes nos clubes desportivos. Os mesmos autores referem ainda que, em alguns países, as políticas adotadas referentes à modernização das infraestruturas causaram um acréscimo significativo da população na prática da atividade física e desportiva. No contexto do CMF, face aos resultados obtidos através dos questionários, o melhoramento das infraestruturas, como os balneários e o reforço na logística, podem ser aspetos que melhorariam significativamente a qualidade do serviço dos próprios clubes, sendo que isso poderia traduzir-se em motivação nos praticantes e do acréscimo no número dos mesmos.

A nível pessoal, penso que foi uma experiência muito enriquecedora pois foi possível obter uma experiência num contexto real, de aprendizagem de execução de tarefas de gestão num contexto desportivo numa das modalidades que mais gosto, o futebol.

A excelente oportunidade de trabalhar em duas organizações onde existe as duas vertentes, uma com fins lucrativos e outra sem os mesmos fins que implicam diferentes interesses e maneiras de gerir, foi muito enriquecedora no âmbito da procura de soluções para as diferentes realidades. É necessária uma grande sincronização de ambas as partes para elevar a qualidade do serviço.

Foi também possível notar a grande importância da natureza das tarefas operacionais neste tipo de organização. Organizações deste tipo tendem a despende mais do seu tempo na realização de tarefas operacionais, tais como a organização de documentos, a verificação de pagamentos, logística, inscrições, etc. O estágio permitiu perceber que neste tipo de organizações nem tudo é desempenhado como idealizado inicialmente e que por vezes é necessário dispensar um maior tempo na concretização das tarefas operacionais para que outro tipo de estratégias sejam iniciadas, ficando assim com uma vasta experiência para o futuro.

Num ponto de vista pessoal, a marca deixada nesta organização durante o estágio está muito relacionada com a proatividade e uma perceção diferenciadora focada na gestão dos recursos. Os recursos humanos neste tipo de organizações desportivas estão principalmente focados numa vertente mais do treino desportivo, e por isso é, cada vez mais, importante que haja gestores do desporto nestas organizações para que exista uma perspetiva da gestão dos recursos, pois como percebemos ao longo do relatório de estágio é imprescindível para a sustentabilidade da organização.

4.2. Análise dos Efeitos e das Consequências da Intervenção Realizada

A Intervenção realizada, nomeadamente no trabalho de angariação por parte do estagiário, permitiu um acréscimo direto de 20 novos atletas. O estudo feito aos *stakeholders*, permitiu que o projeto de CMF ficasse com uma noção real daquilo que são os pontos fortes e pontos a melhorar na ótica dos seus principais *stakeholders*.

Relativamente ao estudo feito sobre a qualidade do serviço e a consequente satisfação dos *stakeholders*, foram aplicados dois questionários adaptados (Alexandris & Palialia, 1999; Biscaia, Correia, Menezes, Rosado & Colaço, 2012; Yildiz & Kara, 2012; Yildiz, 2012), nos Anexos 1 e 2, a dois *stakeholders* importantíssimos na sustentabilidade do projeto CMF, como os praticantes e os encarregados de educação dos praticantes. A escolha destes *stakeholders* deve-se ao facto de terem uma enorme influência na sustentabilidade do projeto do CMF. No caso dos praticantes são estes que experienciam a maior parte do serviço prestado pelos clubes (treino, eventos, infraestruturas, relações...), já os encarregados de educação dos praticantes, além de experienciarem o serviço prestado, são a maior fonte de receitas para o clube através do pagamento de mensalidades, inscrições e consumo no bar do clube.

4.3. Avaliação da Qualidade do Serviço - Resultados

4.3.1. CMF Janitas

4.3.1.1. Encarregados de Educação

Da análise efetuada às respostas dadas pelos participantes é possível mencionar, no que se refere aos 35 encarregados de educação dos atletas do CMF Janitas, que 60% são do género masculino e os restantes 40% correspondem ao género feminino, sendo que a média da idade é de 41 anos. Na análise dos resultados sobre as habilitações académicas dos encarregados de educação é possível identificar que 29% tem o secundário, 29% são licenciados, 23% tem o 3º ciclo, 11% completaram o mestrado, 6% tem o doutoramento e a minoria, com 3%, concluiu o 2º ciclo. No que se refere à profissão dos inquiridos, a maioria com 77% trabalha por conta de outrem, 11% trabalha por conta própria, 9% estão desempregados e 3% tem uma profissão liberal.

Na resposta à questão “Em que escalão joga o seu educando?” (Figura 7), é possível verificar que 57% dos educandos pertencem ao escalão de benjamins, 17% jogam nos infantis, 14% nos iniciados e 11% nos traquinas.

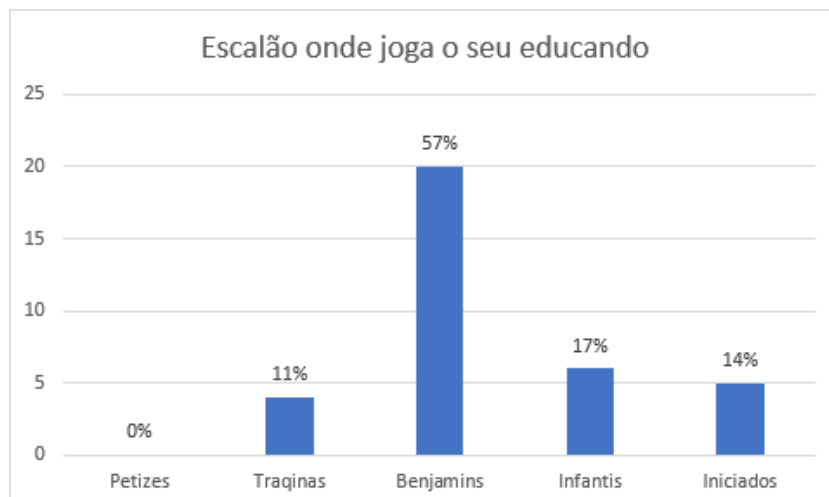


Figura 7: Escalão onde joga o seu educando – CMF Janitas

Foi ainda possível verificar que 20% dos educandos frequentam o clube há menos de 1 ano, 9% estão há 2 anos, 23% estão há 3 anos, 20% jogam há 4 anos no clube dos Janitas, 11% estão há 5 anos, 9% estão há 6 anos, 3% há 7 anos e 6% dos inquiridos responderam que os seus educandos frequentam o clube há 8 anos.

Na Figura 8 é possível perceber as motivações que levaram os encarregados de educação a colocar o seu educando no CMF Janitas. Deste modo, a maior percentagem dos inquiridos (29%) valorizou a recomendação de outras pessoas na escolha do clube, 23% deram mais valor às competências e qualificações dos treinadores, 20% identificaram-se com os valores e princípios do CMF Janitas quando escolheram o clube, 17% escolheram o clube pelo seu funcionamento, 9% pela localização e 3% pelos preços praticados do clube. Este tipo de dados pode trazer alguma vantagem competitiva e compreender os pontos fortes por parte dos *stakeholders*, pois é possível perceber as suas necessidades e motivações na hora de escolher o serviço/produto.

Motivações na escolha do CMF Janitas

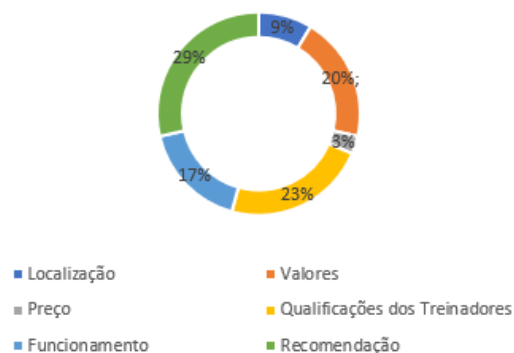


Figura 8: Motivações na escolha do CMF Janitas

Na pergunta: “O seu educando frequentava outro clube anteriormente?”, 77% responderam que os seus educandos nunca haviam frequentado outro clube ao contrário dos 23% que referiram que o seu educando havia frequentado outro clube, sendo que dos que responderam “Sim”, 6% frequentaram a escola de futebol da Escola Internacional de Torres Vedras, os outros clubes respondidos nesta pergunta foram o Casalinhense, a Física, Escola Academia Sporting Turcifal, Vila Franca do Rosário e Furadouro, todos com 3% cada.

4.3.1.2. Atletas

Relativamente à análise descritiva da amostra dos 26 atletas inquiridos, 8% pertencem ao género feminino e os restantes 92% ao género masculino, em que a média de idades é de 9 anos.

Como é observável na Figura 9, a maioria da amostra, com 77%, anda no 1º ciclo e a minoria dos inquiridos pertence ao 6º ano de escolaridade com 4%.

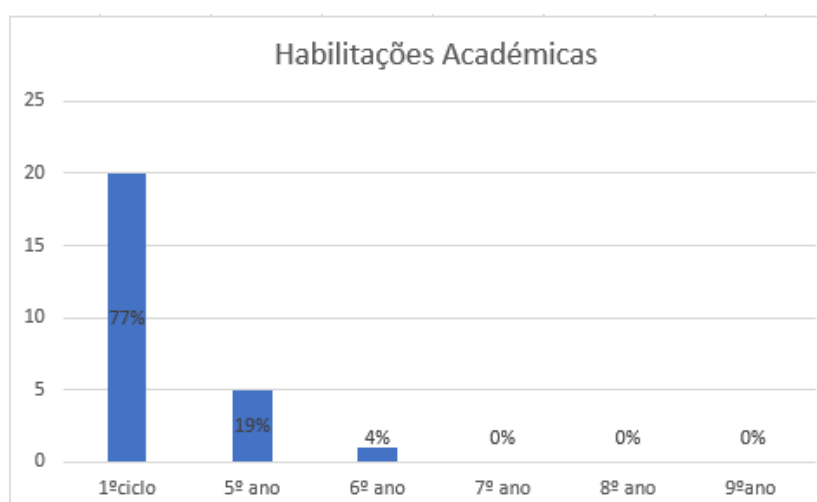


Figura 9: Habilitações académicas – CMF Janitas

Como é possível verificar nas Figuras 10, 11 e 12 a maioria dos atletas que responderam ao questionário são do escalão de benjamins com 85%, 12% dos traquinas e a minoria do escalão de infantis (4%). Do total dos atletas, 54% jogam a nível distrital e os restantes 46% disputam o campeonato regional de Torres Vedras. Como se percebe ainda, 27% dos atletas começaram a praticar a

modalidade há 1 ano e 23% há 4 anos. Todos os inquiridos realizam dois treinos por semana.

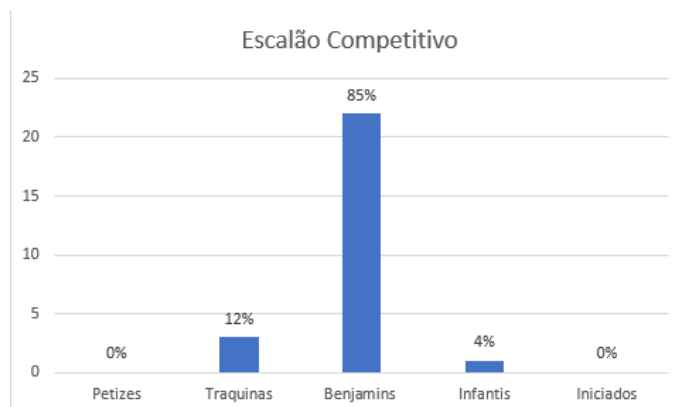


Figura 10: Escalão competitivo – CMF Janitas



Figura 11: Nível competitivo – CMF Janitas

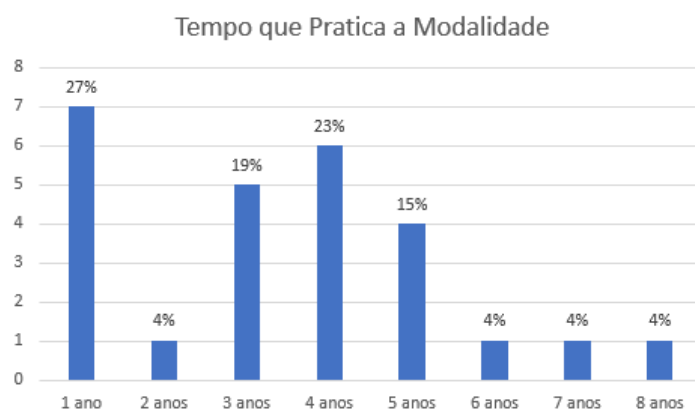


Figura 12: Tempo que pratica a modalidade – CMF Janitas

Questões	Média	Desvio Padrão
Funcionamento Geral		
1. Atendimento dos funcionários da recepção	4.24	0.757
2. Horário de funcionamento do clube	4.17	0.847
3. Manutenção geral dos equipamentos	4.35	0.697
4. Segurança	4.41	0.696
5. Preço	3.87	0.846
6. Ambiente agradável	4.59	0.529
7. Transporte dos Atletas para os jogos	4.52	0.541
8. Refeições asseguradas pelo clube	3.87	0.838
Funcionamento dos Treinos		
9. Conveniência do horário de treino	4.30	0.649
10. O estilo de treino é adequado ao escalão	4.37	0.783
11. Campos de treino	4.52	0.749
12. Diversidade de experiências/vivências fornecidas	4.22	0.763
13. Equipamentos de apoio ao treino	4.17	0.902
14. Limpeza dos equipamentos	4.15	0.801
15. Iluminação dos campos	4.20	0.874
Treinadores		
16. Conhecimento/competências necessárias	4.52	0.644
17. Aparência (asseio e vestuário)	4.52	0.543
18. Disponibilidade para ajudar	4.63	0.592
19. Paciência	4.33	0.785
20. Comunicação	4.41	0.675
21. Capacidade de resposta às reclamações	4.41	0.589
22. Cortesia	4.52	0.657
23. Orientação individualizada	4.30	0.802
24. Prestação consistente da qualidade do serviço	4.50	0.541
Instalações Gerais		
25. Localização conveniente	4.70	0.462
26. Disponibilidade do estacionamento	4.78	0.409
27. Acessibilidade ao edifício	4.74	0.560
28. Estacionamento seguro	4.52	0.754
Balneários		
29. Manutenção no geral	3.98	0.878
30. Limpeza na zona de duche	4.00	0.673
31. Acessibilidade	4.30	0.555
32. Controlo da temperatura da água	3.74	0.999
33. Controlo da temperatura ambiente	3.70	0.928

Tabela 1: Qualidade do serviço CMF Janitas

Com base na Tabela 1, é possível identificar um padrão de resposta por parte dos principais *stakeholders* (encarregados de educação e atletas) do CMF Janitas e fazer uma análise dessas mesmas respostas.

Nesse sentido, observando as várias dimensões existentes no questionário, é importante fazer, não só, a análise às questões onde a média das respostas foram mais baixas, mas também onde existiram maiores percentagens. Isto permitirá conhecer os pontos mais fortes e mais fracos na perspetiva destes *stakeholders* e perceber o que é necessário para os potenciar ainda mais ou corrigi-los rapidamente.

Os principais *stakeholders* do CMF Janitas consideram que existe um ambiente agradável, com uma média de 4,59 nas respostas, que existem campos de treino com boas condições (4,52) e mostram-se também satisfeitos pelo conhecimento, cortesia e aparência dos treinadores (4,52), no entanto as questões que satisfazem mais os *stakeholders* dizem respeito à dimensão das instalações gerais, onde existe um grande contentamento com a disponibilidade no estacionamento (4,78), a localização das instalações (4,70) e a acessibilidade às mesmas (4,74).

Contudo é necessário ter em atenção, alguns pontos que apresentam um padrão na média de respostas mais baixo. Nesse capítulo o preço e as refeições asseguradas pelo CMF Janitas (3,87) mostram valores mais baixos comparando-os com outras questões, no entanto é na dimensão dos balneários que existem uma maior concentração de valores de resposta mais baixos como é o caso do controlo da temperatura da água (3,74), o controlo da temperatura ambiente (3,70) e a manutenção geral dos balneários (3,98).

4.3.2. CMF Fonte Grada

4.3.2.1. Encarregados de educação

No que diz respeito ao estudo feito aos encarregados de educação foi possível concluir que numa amostra de 7 pessoas, 57% são do género masculino e 43% do género feminino e a média de idades centra-se nos 42 anos.

De acordo com a questão feita aos encarregados sobre as suas habilitações académicas foi possível verificar que 57% frequentaram o 3º ciclo de ensino e 43% concluíram o ensino secundário.

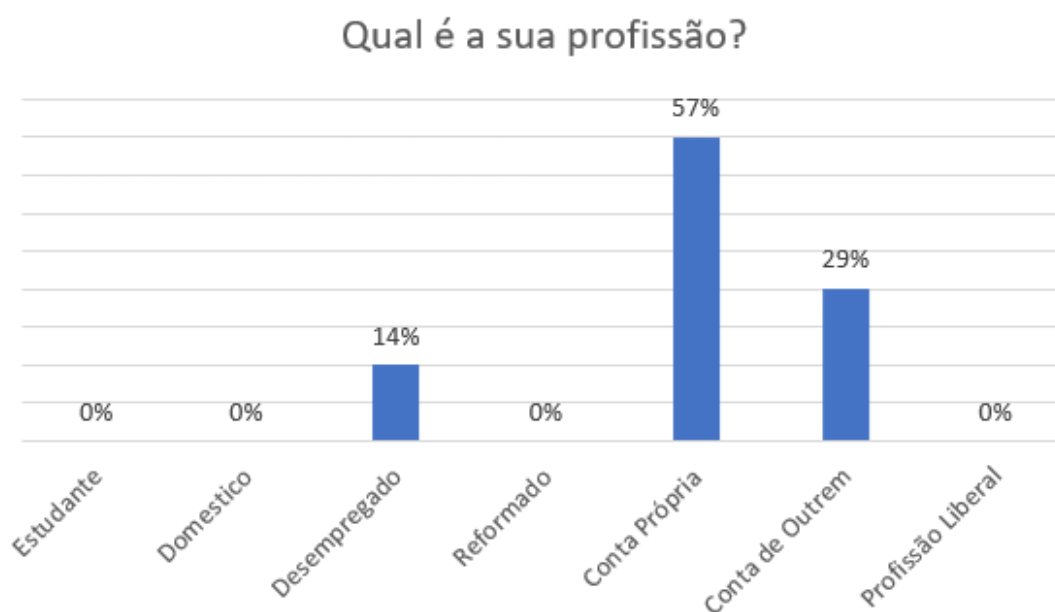


Figura 13: Profissão – CMF Fonte Grada

Na Figura 13, os resultados mostram que 57% dos inquiridos trabalha por conta própria, 29% trabalha por conta de outros e 14% estão desempregados. O estudo mostra ainda que 71% dos educandos são do escalão de infantis e que 29% pertencem ao escalão de benjamins. Destes educandos 58% estão na modalidade há 3 anos, estando 42% igualmente distribuído entre 3, 7 e 8 anos.

Na questão sobre o motivo da escolha do CMF Fonte Grada em detrimento de outros clubes, a maioria (71%) dos encarregados de educação refere a competência do treinador, 14% o funcionamento geral do clube e os restantes 14% defende os princípios e valores do clube.

4.3.2.2 Atletas

A amostra dos atletas é composta por 7 indivíduos com uma média de idades de 12 anos todos do género masculino. Do total da amostra, 57% dos indivíduos frequentam o 8º ano de escolaridade e 43% frequentam o 7º ano.

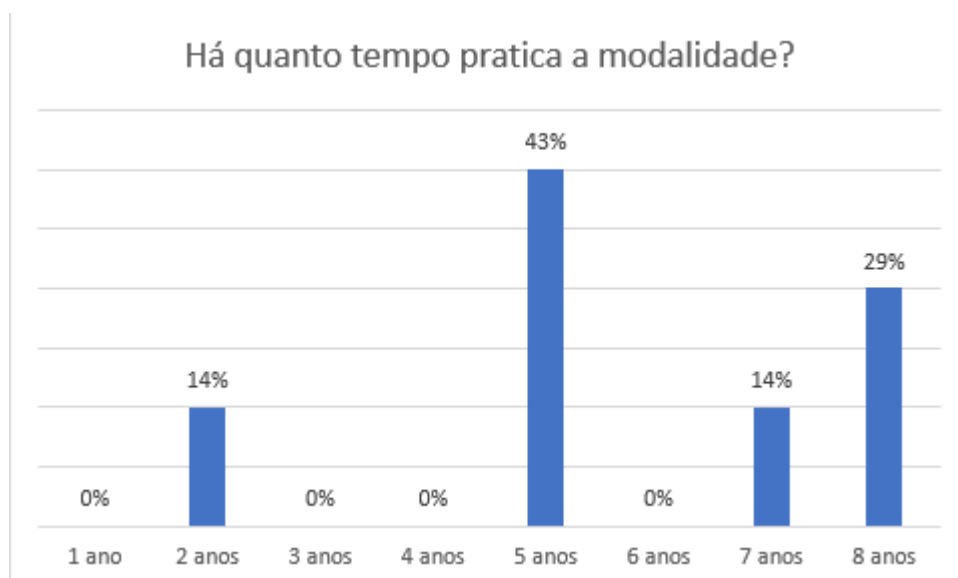


Figura 14: Tempo que pratica a modalidade – CMF Fonte Grada

De acordo com a Figura 14 é possível apurar que a maioria dos atletas (43%) pratica a modalidade há 5 anos, 29% há 8 anos e 14% há 7 e 2 anos. Todos os atletas competem em divisões distritais.

Questões	Média	Desvio Padrão
Funcionamento Geral		
1. Atendimento dos funcionários da receção	3.64	0.805
2. Horário de funcionamento do clube	4.36	0.604
3. Manutenção geral dos equipamentos	4.29	0.700
4. Segurança	4.21	0.525
5. Preço	4.07	0.697
6. Ambiente agradável	4.79	0.401
7. Transporte dos Atletas para os jogos	4.57	0.889
8. Refeições asseguradas pelo clube	3.00	0.841
Funcionamento dos Treinos		
9. Conveniência do horário de treino	4.64	0.590
10. O estilo de treino é adequado ao escalão	4.86	0.350
11. Campos de treino	4.43	0.612
12. Diversidade de experiências/vivências fornecidas	4.57	0.612
13. Equipamentos de apoio ao treino	4.29	0.700
14. Limpeza dos equipamentos	4.14	0.604
15. Iluminação dos campos	4.36	0.781
Treinadores		
16. Conhecimento/competências necessárias	4.93	0.175
17. Aparência (asseio e vestuário)	4.93	0.175
18. Disponibilidade para ajudar	4.93	0.175
19. Paciência	4.93	0.175
20. Comunicação	5	0
21. Capacidade de resposta às reclamações	4.79	0.401
22. Cortesia	4.79	0.401
23. Orientação individualizada	4.93	0.175
24. Prestação consistente da qualidade do serviço	4.93	0.175
Instalações Gerais		
25. Localização conveniente	4.36	0.664
26. Disponibilidade do estacionamento	4.71	0.364
27. Acessibilidade ao edifício	4.50	0.666
28. Estacionamento seguro	4.50	0.889
Balneários		
29. Manutenção no geral	3.71	1.324
30. Limpeza na zona de duche	3.50	1.289
31. Acessibilidade	3.57	1.347
32. Controlo da temperatura da água	3.86	1.397
33. Controlo da temperatura ambiente	3.57	1.227

Tabela 2: Qualidade do serviço CMF Fonte Grada

Com base na Tabela 2, onde se pretende mais uma vez mostrar o padrão e média de respostas por parte dos encarregados de educação do CMF Fonte Grada, é possível recolher dados interessantes que servirão para a análise e posteriormente correção, manutenção e melhoramento do serviço prestado aos principais *stakeholders*.

Apesar da totalidade das respostas concederem um aspeto positivo ao serviço prestado, é necessário ter em atenção alguns pontos em dimensões específicas, como é o caso da dimensão do funcionamento geral, em que os encarregados de educação atribuem, na sua média de respostas, uma pontuação de 3 nas refeições asseguradas pelo clube nos jogos em que a equipa compete. Outro dado importante a ter em atenção está inserido na dimensão dos balneários, em que a limpeza dos mesmos tem a pontuação de 3,50.

As dimensões e questões que os encarregados de educação classificam com maior pontuação são: o estilo de treino adequado ao escalão, que diz respeito à segunda dimensão, com uma pontuação de 4,86, e toda a dimensão dos treinadores, em que as 9 questões presentes nessa dimensão estão pontuadas num intervalo de 4,79 e 5.

4.3.3. CMF Arneiros

4.3.3.1. Encarregados de educação

No caso do CMF Arneiros foram respondidos 14 questionários referentes aos encarregados de educação, tendo esses uma média de idade nos 46 anos de idade, sendo que 21% são do género feminino e 79% pertencem ao género masculino.

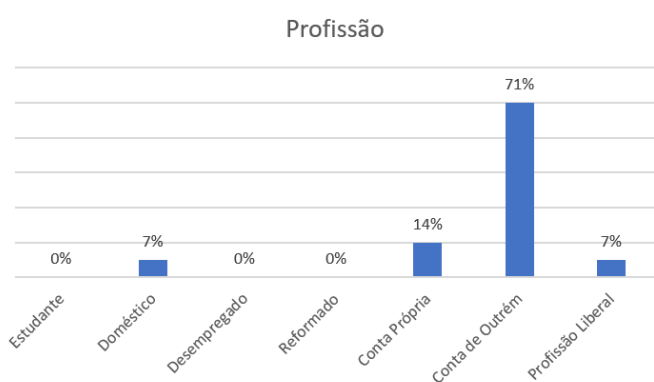


Figura 15: Profissão – CMF Arneiros

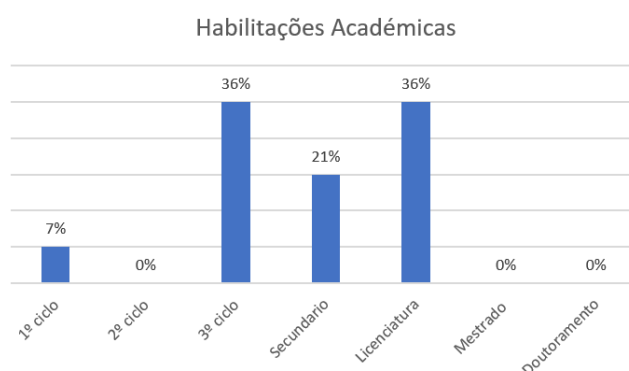


Figura 16: Habilitações académicas – CMF Arneiros

Como é possível verificar nas Figuras 15 e 16, 36% da amostra concluiu o 3º ciclo, a mesma percentagem concluiu a licenciatura, 21% terminou o ensino secundário e 7% concluiu o primeiro ciclo de escolaridade. Já no que diz respeito à profissão, a maioria da amostra em estudo trabalha por conta de outros (71%).

Na resposta à questão sobre onde joga o educando do encarregado de educação é possível analisar que 43% joga no escalão infantis, 36% nos benjamins e os restantes 21% no escalão de traquinas. Destes atletas, a maioria (36%) está inserida na modalidade de futebol há 5 anos.

Como mostra a Figura 17, sobre o motivo da escolha dos encarregados de educação em colocar os seus educandos no CMF Arneiros, 45% destacam a qualificação dos treinadores, 27% foram recomendados por outra pessoa, 18% optaram pelo funcionamento e 9% ficaram agradados com os preços praticados neste CMF.

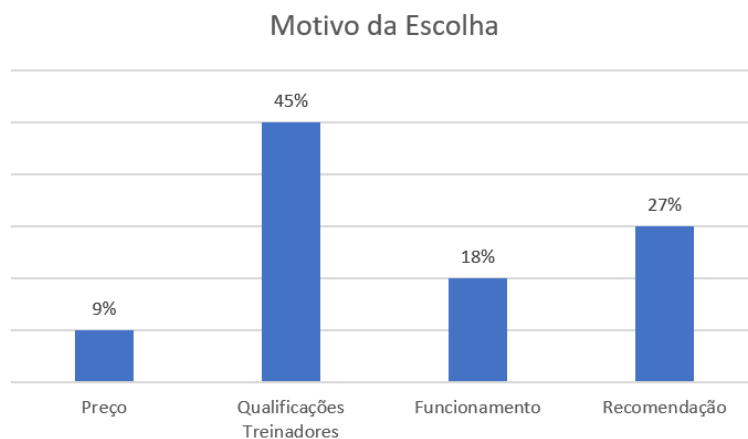


Figura 17: Motivações da escolha do CMF Arneiros

4.2.3.2. Atletas

A respeito da amostra de atletas do CMF Arneiros, foram inquiridos 19 jogadores do clube com idade média de 10 anos, sendo a maioria do género masculino (95%) sendo que 5% pertence ao género feminino.

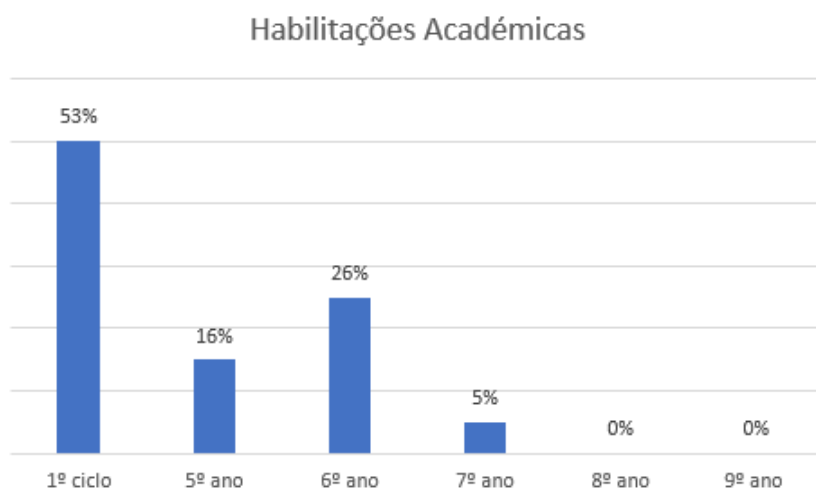


Figura 18: Habilitações académicas – CMF Arneiros

Como é possível verificar na Figura 18 a maioria dos atletas inquiridos frequentam o 1º ciclo (53%), sendo que os restantes estão distribuídos pelo 5º ano, 6º ano e 7º ano de escolaridade.

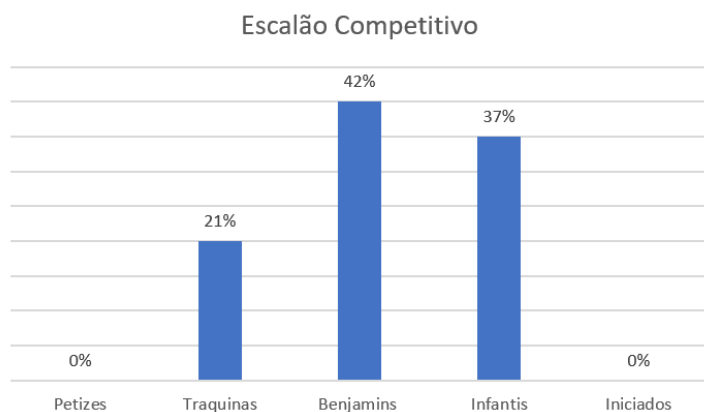


Figura 19: Escalão competitivo – CMF Arneiros

Conforme se verifica na Figura 19, a maioria dos atletas pertencem ao escalão de benjamins (42%), 37% fazem parte do escalão de infantis e 21% do escalão de traquinas.

Como é indicado na Figura 20, a maioria dos atletas do CMF Arneiros que responderam aos questionários (26%) estão há 3 anos no clube, sendo que os restantes estão no clube num intervalo entre 1 e 7 anos.

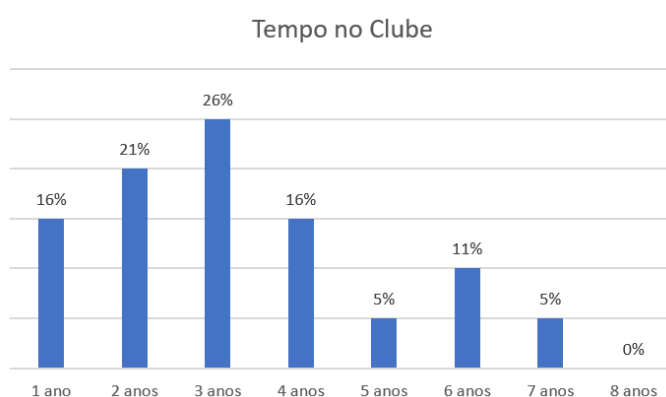


Figura 20: Tempo no clube – CMF Arneiros

Média Arneiros questões	Média	Desvio Padrão
Funcionamento Geral		
1. Atendimento dos funcionários da recepção	3.75	0.819
2. Horário de funcionamento do clube	3.82	0.775
3. Manutenção geral dos equipamentos	3.71	0.784
4. Segurança	3.71	0.878
5. Preço	3.75	0.819
6. Ambiente agradável	4.11	0.695
7. Transporte dos Atletas para os jogos	3.50	1.002
8. Refeições asseguradas pelo clube	3.71	0.784
Funcionamento dos Treinos		
9. Conveniência do horário de treino	3.89	0.819
10. O estilo de treino é adequado ao escalão	4.04	0.858
11. Campos de treino	3.89	0.819
12. Diversidade de experiências/vivências fornecidas	3.96	0.845
13. Equipamentos de apoio ao treino	3.79	0.847
14. Limpeza dos equipamentos	3.75	0.767
15. Iluminação dos campos	3.93	0.834
Treinadores		
16. Conhecimento/competências necessárias	4.11	0.695
17. Aparência (asseio e vestuário)	4.04	0.695
18. Disponibilidade para ajudar	4.25	0.622
19. Paciência	4.07	0.697
20. Comunicação	4.11	0.695
21. Capacidade de resposta às reclamações	3.93	0.834
22. Cortesia	4.07	0.697
23. Orientação individualizada	4.00	0.687
24. Prestação consistente da qualidade do serviço	4.00	0.687
Instalações Gerais		
25. Localização conveniente	3.96	0.742
26. Disponibilidade do estacionamento	3.71	0.784
27. Acessibilidade ao edifício	3.75	0.864
28. Estacionamento seguro	3.82	0.775
Balneários		
29. Manutenção no geral	3.57	0.697
30. Limpeza na zona de duche	3.50	0.687
31. Acessibilidade	3.64	0.806
32. Controlo da temperatura da água	3.54	0.759
33. Controlo da temperatura ambiente	3.54	0.759

Tabela 3: Qualidade do serviço CMF Arneiros

Relativamente à análise da Tabela 3, sobre os resultados das respostas dadas pelos principais *stakeholders* do CMF Arneiros, é fundamental, mais uma vez, perceber os padrões das respostas dadas e o que se pode melhorar, corrigir e extinguir nos serviços prestados aos *stakeholders*.

Neste sentido, ao verificar as diferentes dimensões, é possível identificar logo na primeira dimensão, no ponto que diz respeito aos transportes para os jogos que esse obteve uma pontuação inferior relativamente aos restantes, apresentando o valor de 3.50 de média. No seguimento de verificar respostas que apresentam valores baixos e que, conseqüentemente, necessitam de uma análise para se conseguir melhorar no futuro, estão as questões relacionadas com os balneários, onde a limpeza da zona de duche obteve 3.50 de média e o controlo da água e temperatura ambiente aparecem com uma média de 3.54.

Por outro lado, toda a dimensão que diz respeito aos treinadores obteve uma média de respostas muito positiva, apresentando-se todas acima de 4, com a exceção da questão sobre a resposta às reclamações por parte dos treinadores. Nesta dimensão encontra-se também a resposta com a maior média. Os *stakeholders* respondem que a disponibilidade em ajudar merece a cotação de 4.25.

4.3.4. CMF Matacões

4.3.4.1 Encarregados de educação

Relativamente ao último CMF que falta analisar neste trabalho, conclui-se que das 19 amostras de encarregados de educação que responderam ao questionário proposto apresentam uma média de idades de 41 anos, sendo que 53% pertencem ao género masculino e 47% ao género feminino.

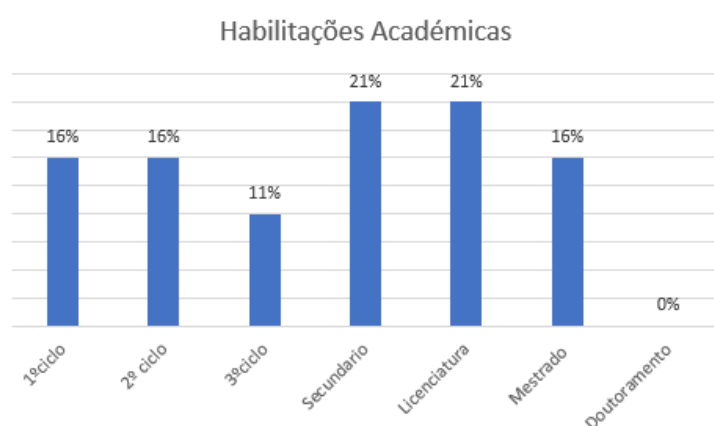


Figura 21: Habilitações académicas – CMF Matacões

De acordo com a Figura 21, a maioria dos encarregados de educação do CMF Matacões tem o secundário ou a licenciatura concluída com 21% cada, sendo que nenhum destes possui grau de doutoramento.

No seguimento da Figura 22, 68% dos encarregados de educação, do respetivo CMF, trabalha por conta de outras pessoas, sendo que os restantes são domésticos (11%), trabalham por conta própria (11%) ou estudam (5%).

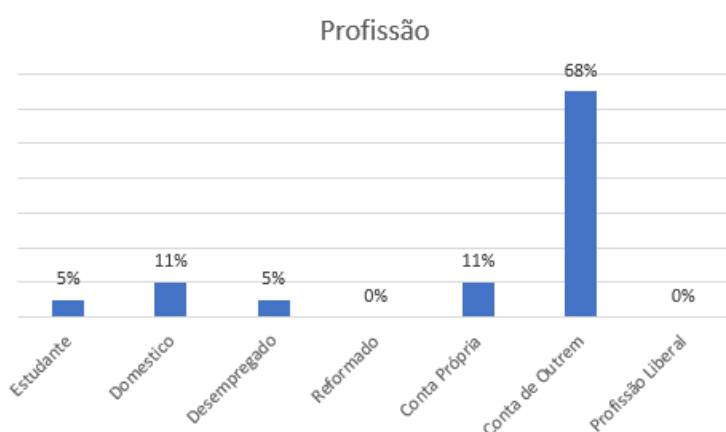


Figura 22: Profissão – CMF Matacões

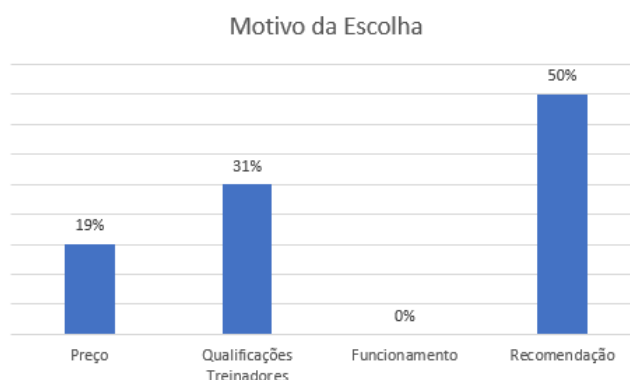


Figura 23: Motivações da escolha do CMF Matacães

Ao analisarmos a Figura 23, referente às principais razões que fizeram os encarregados de educação optarem por escolher o CMF Matacães, é possível perceber que 50% dos questionados foram recomendados por outras pessoas, 31% escolheram o CMF Matacães devido às qualificações dos treinadores e 19% optaram pelo CMF devido ao preço.

4.3.4.2. Atletas

Relativamente à caracterização da amostra, dos 18 atletas que responderam ao questionário proposto, verifica-se que todos eles pertencem ao género masculino, sendo que a sua média de idades é de 10 anos. Os jogadores presentes no CMF Matacães jogam no clube há 2 anos (58%) e (42%) 1 ano. A razão desse intervalo de tempo deve-se ao clube ter existência há apenas dois anos.

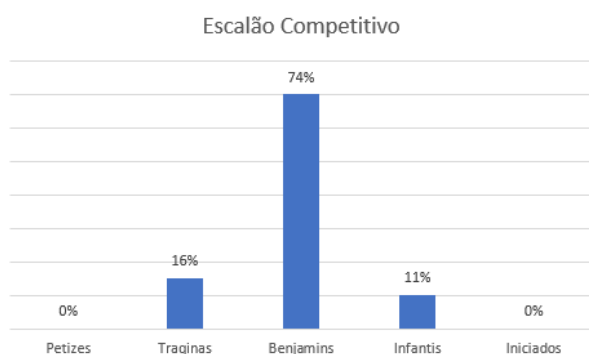


Figura 24: Escalão competitivo – CMF Matacães

Com base nos resultados da Figura 24, a maioria dos atletas do CMF Matacães jogam no escalão competitivo de benjamins (74%), sendo que 16% jogam nos traquinas e 11% pertencem ao escalão de infantis.

Média Matacões questões	Média	Desvio Padrão
Funcionamento Geral		
1. Atendimento dos funcionários da recepção	3.81	0.816
2. Horário de funcionamento do clube	3.93	0.799
3. Manutenção geral dos equipamentos	3.75	0.810
4. Segurança	3.75	0.924
5. Preço	3.93	0.799
6. Ambiente agradável	4.14	0.758
7. Transporte dos Atletas para os jogos	4.00	0.799
8. Refeições asseguradas pelo clube	3.86	0.786
Funcionamento dos Treinos		
9. Conveniência do horário de treino	4.14	0.758
10. O estilo de treino é adequado ao escalão	4.11	0.694
11. Campos de treino	3.14	0.758
12. Diversidade de experiências/vivências fornecidas	4.04	0.770
13. Equipamentos de apoio ao treino	3.93	0.751
14. Limpeza dos equipamentos	3.82	0.948
15. Iluminação dos campos	4.04	0.816
Treinadores		
16. Conhecimento/competências necessárias	4.14	0.758
17. Aparência (asseio e vestuário)	4.25	0.711
18. Disponibilidade para ajudar	4.29	0.704
19. Paciência	4.21	0.765
20. Comunicação	4.21	0.852
21. Capacidade de resposta às reclamações	4.14	0.847
22. Cortesia	4.25	0.711
23. Orientação individualizada	4.21	0.765
24. Prestação consistente da qualidade do serviço	4.18	0.764
Instalações Gerais		
25. Localização conveniente	4.11	0.797
26. Disponibilidade do estacionamento	4.04	0.770
27. Acessibilidade ao edifício	3.89	0.770
28. Estacionamento seguro	3.86	0.906
Balneários		
29. Manutenção no geral	3.61	0.914
30. Limpeza na zona de duche	3.64	0.921
31. Acessibilidade	3.71	0.958
32. Controlo da temperatura da água	3.75	0.988
33. Controlo da temperatura ambiente	3.64	0.954

Tabela 4: Qualidade do serviço CMF Matacões

Ao verificar a Tabela 4, que diz respeito à média e ao desvio padrão das respostas dadas pelos encarregados de educação e atletas sobre a qualidade do serviço do CMF Matacães, é possível retirar uma vez mais alguns dados que nos indicam a relação de satisfação dos principais *stakeholders* com as diferentes questões apresentadas.

Considerando as dimensões apresentadas é notado que ao contrário de outras, todas as questões relativas à dimensão dos balneários não chegam a atingir a pontuação de 4, sendo que a manutenção geral apresenta uma média de resposta de 3.61, a limpeza na zona de duche com 3.64 e o controlo da temperatura ambiente 3.64, essas são as médias de resposta mais baixas desta dimensão.

Apesar da dimensão anterior apresentar as médias mais baixas é na dimensão sobre o funcionamento dos treinos, mais concretamente na questão sobre os campos de treino que, se encontra a média de resposta mais baixa de todo o questionário com 3.14. Ainda assim, é possível verificar que outras questões noutras dimensões tem um impacto positivo na satisfação dos *stakeholders* como é o caso da dimensão sobre os treinadores, onde as médias de resposta de todas as questões são acima de 4. É nesta dimensão que se encontram as questões com maior agrado por parte dos *stakeholders*, tais como a disponibilidade para ajudar (4.29), a cortesia (4.25) e a aparência, asseio e vestuário (4.25).

4.4. Avaliação da Qualidade do Serviço - Discussão

A intervenção e consequente análise realizada aos resultados dos questionários aplicados nos vários CMF teve vários pontos a retirar no estudo. Numa ótica geral dos CMF é importante juntar pontos em comum dos vários clubes e encontrar padrões bem como explicações para os resultados.

Os principais pontos positivos em comum nos vários CMF dizem respeito à dimensão dos treinadores e ao ambiente agradável. Já os pontos menos positivos estão relacionados com questões referentes aos balneários.

Uma das possíveis conclusões a retirar está relacionada com as linhas orientadoras do CMF e as condições dos próprios clubes. É mais simples o projeto

CMF controlar e modificar as suas linhas orientadoras, onde se inserem métodos de treino, treinadores, funcionamento, entre outras, do que tentar alterar as próprias condições do clube que estão ligadas às suas infraestruturas onde se inserem os balneários e transportes.

Neste sentido, é importante ter uma boa relação com os clubes para se tentar colmatar algumas falhas. Isto obriga a que, progressivamente, os serviços em cada clube sejam mais personalizados, tendo em atenção as principais necessidades dos *stakeholders* e as condições de cada clube.

4.6. Apresentação das Limitações

No trabalho de campo foi possível chegar a todas as amostras com facilidade, no entanto, apesar de se conseguir chegar aos principais *stakeholders* dos vários CMF, se existisse um maior número da amostra em cada CMF seria possível obter uma melhor precisão no trabalho de análise, tratamento e consequentemente resultado.

4.7. Perspetivas Futuras e Sugestões

Apesar da importância da realização do estudo sobre a qualidade do serviço e da satisfação dos *stakeholders* ser importante na sustentabilidade, é necessário que esta noção por parte organização sobre a qualidade do serviço que oferece, bem como a noção da satisfação dos *stakeholders* sobre os serviços oferecidos da organização, seja atualizada ao longo do tempo. Nesse sentido, é necessário que, com base nos resultados, todos os pontos a corrigir sejam melhorados, tais como:

- Melhorar as infraestruturas gerais dos clubes;
- Melhorar balneários incluindo o sistema de controlo de temperatura ambiente e temperatura da água;
- Reforçar toda a logística dos clubes abrangendo a preparação dos lanches e transportes.

Além dos pontos a melhorar, a elaboração de protocolos com mais escolas e clubes seria importante de forma a aumentar a dimensão da marca bem como um acréscimo nas receitas do projeto CMF.

Novos estudos idênticos devem ser aplicados novamente para que se possam comparar os resultados e perceber a existência de progressões nas várias áreas do clube, tais como o número de praticantes, receitas, envolvimento dos *stakeholders*, entre outras.

5. Referências

- Alexandris, K., & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: an exploratory study. *Managing Leisure*, 4(4), 218-228.
- Ansoff, H. I. (1965). The firm of the future. *Harvard Business Review*, 43(5), 162-178.
- Assembleia Constituinte (1976), Constituição da República Portuguesa – V Revisão Constitucional.
- Baker, B. J., Jordan, J. S., & Funk, D. C. (2018). Run again another day: The role of consumer characteristics and satisfaction in repeat consumption of a sport-related experience product. *Journal of Sport Management*, 32(1), 38-52.
- Biscaia, R., Correia, A., Menezes, Rosado, & Colaço, C. (2012). Members' segmentation, service quality and behavioral intentions: a case study of a professional football team. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2, 34-44.
- Biscaia, R., Correia, A., Yoshida, M., Rosado, A., & Marôco, J. (2013). The role of service quality and ticket pricing on satisfaction and behavioural intention within professional football. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 14(4), 42 - 66.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Davydova, E., Fagina, S., Vashlyeva, I., & Volovik, T. (2019). Research on the development of sports infrastructure in Russia. *Revista espacios*, 40(30), 8.
- Decreto-Lei nº262/86, de setembro do Ministério da Justiça. I série, Nº 201 (1986). Acedido a 20 jan. 2019. Disponível em www.dre.pt.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Toronto: Pitman Publishing. 152 p.



- Freeman, R. & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, 9(3), 10.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., & Schönherr, L. (2012). Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports—findings from multi-level modeling. *European sport management quarterly*, 12(5), 525-544.
- Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: *A review and directions for future research*. *Journal of Sport Management*, 25(3), 272-285.
- INE, I. (2013). Índice Nacional de Estatística. *Lisboa*, Portugal.
- Kang, G. D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266-277.
- Kirk, G., & Beth Nolan, S. (2010). Nonprofit mission statement focus and financial performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 473-490.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J. J. D. M., & Ratten, V. (2017). The strategic involvement of stakeholders in the efficiency of non-profit sport organisations: from a perspective of survival to sustainability. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(1), 42-58.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?. *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 647-658.
- Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The role of stakeholders in the efficiency of nonprofit sports clubs. *Nonprofit management and leadership*, 27(1), 113-134. Related experience product. *Journal of Sport Management*, 32(1), 38-52.

- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3), 4-14.
- Soares, J. P., Antunes, H. L., Bárbara, A., Escórcio, C., & Saldanha, P. (2016). The public interest of sports at non-profit sports organizations that are supported by the government. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 30(3), 675-688.
- Svensson, P. G., & Moorman, A. M. (2019). Cross-Border Regulations: Exploring Legal Considerations in the United States of Nonprofit Sport Organizations Engaged in International Charitable Work. *Journal of Legal Aspects of Sport*, 29(1).
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25-43.
- Tsuji, Y., Bennett, G., & Zhang, J. (2007). Consumer satisfaction with an action sports event. *Sport Marketing Quarterly*, 16(4), 199.
- Vedras, C., 2018. *Base De Dados Municipal De Associativismo - Cultura E Desporto*. [online] Cm-tvedras.pt. Available at: <<http://www.cm-tvedras.pt/associacoes/>> [acedido a 28 janeiro de 2020].
- Walters, G. (2011). The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. *Managing Leisure*, 16(1), 49-64.
- Watchman, T., & Spencer-Cavaliere, N. (2017). Times have changed: Parent perspectives on children's free play and sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 32, 102-112.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing leisure*, 19(2), 121-150.

- Yildiz, S. M & Kara, A. (2012). A re-examination and extension of measuring perceived service quality in Physical Activity and Sports Centres (PSC): QSport-14 scale. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 3 (3), 189-207.
- Yildiz, S. M. (2012). Instruments for Measuring Service Quality in Sport and Physical Activity Services. *Collegium Antropologicum* 36(2): 689-696.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Pandit, A. (2000). Integrating customer focus across the firm. *Services marketing*, 21(1), 242-243.

6. Anexos

Anexo A – Questionário de avaliação da satisfação dos encarregados de educação

Questionário para avaliar a SATISFAÇÃO dos clientes pelos serviços prestados pelo CMF	
O presente questionário destina-se a um estudo académico elaborado por um aluno de Mestrado do Curso de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana em colaboração com os Centros Mini Futebol. Este questionário é de natureza confidencial e a sua opinião é fundamental para a realização do estudo. Obrigado pela sua colaboração!	
	
	Março 2019

Secção I

Código: _____

1) Género: Masculino ☐ Feminino ☐

2) Idade: _____

3) Local de residência (Cidade/Aldeia): _____

4) Habilitação Académica: 1º Ciclo (antiga 4ª classe) ☐ 2º Ciclo (6º ano) ☐ 3º Ciclo ou equivalente (9º ano) ☐
Secundário ou equivalente (12º ano) ☐ Bacharelato/Licenciado ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

5) Profissão: Estudante ☐ Doméstica(o) ☐ Desempregado(a) ☐ Reformado(a) ☐ Trabalhador(a) por conta própria ☐
Trabalhador(a) por conta de outrem ☐ Profissão liberal ☐

6) O seu educando frequentava outro clube antes do CMF: Sim ☐ Não ☐

6.1 Se sim, qual? _____

7) Qual o escalão competitivo em que joga o seu educando:

Petizes ☐ Traquinas ☐ Benjamins ☐ Infantis ☐ Iniciados ☐

8) Há quanto tempo o seu educando frequenta o CMF:

< 1 ano ☐ 2 anos ☐ 3 anos ☐ 4 anos ☐ 5 anos ☐ 6 anos ☐ 7 anos ☐ > 8 anos ☐

9) Porque motivo escolheu o CMF para o seu educando?

- ☐ Preço
- ☐ Qualificações/Competência dos Treinadores
- ☐ Pelo melhor funcionamento
- ☐ Recomendado por outra pessoa
- ☐ Outro. Qual? _____

Secção II: Assinale com uma cruz (X) o número que melhor descreve a sua **SATISFAÇÃO** com os serviços prestados pelo “Centro Mini Futebol”. Agradecemos o preenchimento de **TODOS** os campos.

(1 – Pêssimo a 5 – Excelente)

Funcionamento Geral	1	2	3	4	5
1. Atendimento dos funcionários da recepção					
2. Horário de funcionamento do clube					
3. Manutenção geral dos equipamentos					
4. Segurança					
5. Preço					
6. Ambiente agradável					
7. Transporte dos atletas para os jogos					
8. Refeições asseguradas pelo clube					
Funcionamento dos Treinos					
9. Conveniência do horário dos treinos					
10. O estilo de treino é adequado ao escalão do seu educando					
11. Campos de Treino					
12. Diversidade de experiências/vivências fornecidas					
13. Equipamentos de apoio ao treino					
14. Limpeza dos equipamentos					
15. Iluminação dos campos					
Treinadores					
16. Conhecimentos/competências necessárias					
17. Aparência (asseio e vestuário)					
18. Disponibilidade para ajudar					
19. Paciência					
20. Comunicação					
21. Capacidade de resposta às reclamações					
22. Cortesia					
23. Orientação individualizada					
24. Prestação consistente da qualidade do serviço					
Instalações em geral					
25. Localização conveniente					
26. Disponibilidade do estacionamento					
27. Acessibilidade ao edifício					
28. Estacionamento seguro					
Balneários					
29. Manutenção no geral					
30. Limpeza na zona de duche					
31. Acessibilidade					
32. Controlo da temperatura da água					
33. Controlo da temperatura ambiente					

(1 – Pêssimo a 5 – Excelente)



Serviço Geral	1	2	3	4	5
1. Qualidade de serviço global do Clube					

(1 - Improvável a 5 - Muito Provável)

	1	2	3	4	5
1. Recomendarias o Clube a outras pessoas					
2. Tencionas renovar a inscrição do seu educando no próximo ano					

Que sugestões daria para melhorar os serviços do Centro Mini Futebol?

Anexo B – Questionário de avaliação da satisfação dos atletas

Questionário para avaliar a SATISFAÇÃO dos clientes pelos serviços prestados por CMF	
O presente questionário destina-se a um estudo académico elaborado por um aluno de Mestrado do Curso de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana em colaboração com o Projeto dos Centros Mini Futebol. Este questionário é de natureza confidencial e a sua opinião é fundamental para a realização do estudo. Obrigado pela sua colaboração!	
	
	Março 2019

Secção I

Código: _____

1) Género: Masculino ☐ Feminino ☐

2) Idade: _____

3) Ano de nascimento: _____

4) Local de residência (Cidade/Aldeia): _____

5) Habilitações Académicas: 1º Ciclo ☐ 5º ano ☐ 6º ano ☐ 7º ano ☐ 8º ano ☐ 9º ano ☐ 10º ano ☐ 11º ano ☐ 12º ano ☐

Licenciatura ☐

Outro. Qual? _____

6) Qual a modalidade que praticas: Futebol 5 ☐ Futebol 7 ☐ Futebol de 11 ☐

7) Qual o escalão competitivo em que jogas: Petizes ☐ Traquinas ☐ Benjamins ☐ Infantis ☐ Iniciados ☐

8) Há quanto tempo praticas esta modalidade:

< 1 ano ☐ 2 anos ☐ 3 anos ☐ 4 anos ☐ 5 anos ☐ 6 anos ☐ 7 anos ☐ > 8 anos ☐

9) Qual o nível competitivo: Regional ☐ Distrital ☐

10) Em média, treinas quantos dias por semana no CMF: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ Outro. Qual? _____

11) Frequentavas outro clube antes do CMF: Sim ☐ Não ☐

12.1 Se sim, qual? _____

12) Porque motivo escolheste o CMF?

- ☐ Preço
- ☐ Qualificações/Competência dos Treinadores
- ☐ Pelo melhor funcionamento
- ☐ Recomendado por outra pessoa
- ☐ Outro. Qual? _____

Secção II: Assinale com uma cruz (X) o número que melhor descreve a sua **SATISFAÇÃO** com os serviços prestados pela “Centros Mini Futebol”. Agradecemos o preenchimento de **TODOS** os campos.

	(1 – Péssimo a 5 – Excelente)				
Funcionamento Geral	1	2	3	4	5
1. Atendimento dos funcionários da receção					
2. Horário de funcionamento do clube					
3. Manutenção geral dos equipamentos					
4. Segurança					
5. Preço					
6. Ambiente agradável					
7. Transporte dos atletas para os jogos					
8. Refeições asseguradas pelo clube					
Funcionamento dos Treinos					
9. Conveniência do horário dos treinos					
10. O estilo de treino é adequado ao escalão do seu educando					
11. Campos de Treino					
12. Diversidade de experiências/vivências fornecidas					
13. Equipamentos de apoio ao treino					
14. Limpeza dos equipamentos					
15. Iluminação dos campos					
Treinadores					
16. Conhecimentos/competências necessárias					
17. Aparência (asseio e vestuário)					
18. Disponibilidade para ajudar					
19. Paciência					
20. Comunicação					
21. Capacidade de resposta às reclamações					
22. Cortesia					
23. Orientação individualizada					
24. Prestação consistente da qualidade do serviço					
Instalações em geral					
25. Localização conveniente					
26. Disponibilidade do estacionamento					
27. Acessibilidade ao edifício					
28. Estacionamento seguro					
Balneários					
29. Manutenção no geral					
30. Limpeza na zona de duche					
31. Acessibilidade					
32. Controlo da temperatura da água					
33. Controlo da temperatura ambiente					

	(1 – Péssimo a 5 – Excelente)				
Serviço Geral	1	2	3	4	5
1. Qualidade de serviço global do Clube					

	(1 - Improvável a 5 - Muito Provável)				
	1	2	3	4	5
1. Recomendarias o Clube a outras pessoas					
2. Tencionas renovar a inscrição do seu educando no próximo ano					

Que sugestões daria para melhorar os serviços do CMF?
